

Fachbereich Medien

Stein, Sven

Beobachtung und Bewertung der externen Krisen-
kommunikation der BP PLC, nach dem Untergang der Bohrin-
sel „Deepwater Horizon“, bis zum 31. Juli 2010

- Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Mittweida – 2010



Fachbereich Medien

Stein, Sven

Beobachtung und Bewertung der externen Krisen-
kommunikation der BP PLC, nach dem Untergang der Bohrinsel
„Deepwater Horizon“, bis zum 31. Juli 2010

- eingereicht als Bachelorarbeit -

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

vorgelegte Arbeit wurde eingereicht am: 31.08.2010

Erstprüfer

Zweitprüfer

Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer

Dr. med. Jean-Paul de Bakker

Mittweida - 2010

Bibliographische Beschreibung

Stein, Sven:

Beobachtung und Bewertung der externen Krisenkommunikation der BP PLC, nach dem Untergang der Bohrinself „Deepwater Horizon“, bis zum 31. Juli 2010. – 2010 – 67 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit.

Referat

Die Bachelorarbeit analysiert die externe Krisenkommunikation der BP PLC (nachfolgend BP genannt) nach dem Untergang der Bohrinself „Deepwater Horizon“ bis zum 31. Juli 2010. Dazu wird die Krisenkommunikationsleistung von BP im Vergleich zu den definierten Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten der Krisenkommunikation analysiert.

Diese Arbeit hat zum Ziel Mängel der Krisenkommunikation von BP aufzudecken, Verbesserungsvorschläge zu geben und somit herauszuarbeiten, inwieweit die Kommunikationsleistung mit verantwortlich ist, hinsichtlich des Imageverlustes des Konzerns.

Ferner wird bewiesen, dass das Image des Unternehmens durch die Krisenkommunikationsleistung signifikant beeinflusst wird.

Neben der Analyse der Kommunikationsleistung werden Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten der Kommunikationsabteilung bei einer eintretenden Krise anhand eines Beispiels erarbeitet. In diesem werden Ursachen und Wirkungen einer Krise dargestellt.

Inhaltsverzeichnis

Bibliographische Beschreibung	III
Referat.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Vorwort und Danksagung.....	VIII
Einleitung.....	IX
 1. Der BP Konzern und die Deepwater Horizon	 12
1.1 Der BP Konzern international und in Deutschland	12
1.2 Entstehung und Förderung von Erdöl.....	13
1.3 Deepwater Horizon.....	16
1.3.1 Technologie und Einsatz	16
1.3.2 Der Untergang.....	17
2. Die Krisenkommunikation	20
2.1 Allgemeine Grundlagen	20
2.1.1 Die Krise	20
2.1.2 Die Kommunikation	20
2.1.3 Die Krisenkommunikation.....	22
2.1.4 Die Rolle der Medien	23
2.1.5 Die Unternehmenskrise	24
2.2 Grundregeln der Krisenkommunikation	25
2.2.1 Ablauf einer Krise.....	25
2.2.2 Beispiel eines Krisenverlaufs.....	26
2.3 Handlungsmöglichkeiten in der Krisenkommunikation.....	27
3. Die Methoden zur Untersuchung.....	31

3.1	Begründung der Methoden.....	31
3.2	Die wissenschaftlichen Methoden im Allgemeinen.....	31
3.2.1	Inhaltsanalyse	31
3.2.2	Vergleich	32
3.3	Untersuchungsablauf.....	33
3.4	These und Forschungsfragen	34
4.	Beobachtung der Krisenkommunikation von BP	36
4.1	Die Krisenkommunikation von BP.....	36
4.1.1	Wie reagiert BP auf den Unfall	36
4.1.2	Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert.....	39
4.2	Die Diskussion der Gesellschaft über BP.....	40
4.2.1	Wie reagieren die Menschen auf das Unglück	40
4.3	Die Kommunikation über BP.....	41
4.3.1	Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen.....	41
5.	Bewertung der Beobachtungsdaten	42
5.1	Die Krisenkommunikation von BP.....	42
5.1.1	Wie reagiert BP auf den Unfall?.....	42
5.1.2	Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert.....	46
5.2	Die Diskussion der Gesellschaft über BP.....	52
5.2.1	Wie reagieren die Menschen auf das Unglück	52
5.3	Die Kommunikation über BP.....	53
5.3.1	Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen.....	53
6.	Beantwortung der Forschungsfragen.....	56
7.	Untersuchung der These	58
8.	Zusammenfassung.....	59
9.	Literaturverzeichnis.....	61
10.	Selbstständigkeitserklärung	67

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Animation der Bohrinseln im Golf von Mexiko; Quelle: ZDF</i>	16
<i>Abbildung 2: Gefälschtes BP-Bild; Quelle: americablog.com</i>	48
<i>Abbildung 3: Originales BP-Bild; Quelle: bp.com</i>	49
<i>Abbildung 4: Leitstellenfoto aus Houston; Quelle: americablog.com</i>	50
<i>Abbildung 5: Ausschnitt des Leitstellenfotos; Quelle: americablog.com</i>	50
<i>Abbildung 6: Helikopter in der Luft; Quelle: gawaker.com</i>	51

Abkürzungsverzeichnis

PLC	Public Limited Company (Unternehmensrechtsform in Großbritannien)
PR	Englische Abkürzung für Public Relation (dt.: Öffentlichkeitsarbeit)
US	United States

Vorwort und Danksagung

Ein dreimonatiges Praktikum in der Konzernkommunikation des Essener Energielieferanten RWE hat mich in die Arbeitsweise der Unternehmenskommunikation eingeführt. In dieser Zeit ereigneten sich kleinere und größere Vorfälle, beziehungsweise Störungen, die den Arbeitsalltag unterbrachen. Zunehmend stellten sich mir die Fragen: Inwieweit wäre der Konflikt verlaufen wenn nicht durchweg professionelles und erfahrendes Personal gehandelt hätte? Gibt es überhaupt einen greifbaren Unterschied im Endergebnis zwischen qualitativ hochwertiger Öffentlichkeitsarbeit und fehlerhafter? Sich wissenschaftlich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen war daraufhin meine Motivation zur Wahl und Bearbeitung des Themas.

Da sich jedoch mehrere Wochen kein Erstprüfer dem Thema angenommen hat, zweifelte ich bereits stark an der Umsetzung. Dass ich dennoch über das Thema schreiben konnte, verdanke ich Herrn Prof. Dr. phil. Ludwig Hilmer. Nachdem er sich trotz terminlicher Verpflichtungen Zeit für mein Anliegen genommen hat, übernahm er die Erstprüfung meiner Bachelorarbeit. Daher danke ich zu aller Erst Herrn Prof. Dr. phil. Hilmer für die spontane Übernahme meiner Bachelorarbeit und die schnellen Verbesserungsvorschläge im Zuge der Ausarbeitung.

Darüber hinaus danke ich besonders Herrn Dr. med. Jean-Paul de Bakker für sein Interesse und seine Arbeit als Zweitkorrektor. Obwohl die technischen Daten der Bohrinsel und der genaue Ablauf des Untergangs der wissenschaftlichen Analyse der Kommunikationsleistung untergeordnet sind, hoffe ich, dass ihm die Arbeit dennoch, über die fachliche Beurteilung hinaus, gefällt.

Meinem Vater Dr. med. Wolfgang Stein danke ich für seine rhetorischen Hilfen, selbst inmitten seiner Sprechstunde und der aufmerksamen, kritischen Lektüre der Arbeit.

Weiter danke ich meiner Mutter für die tägliche Versorgung mit Essen. Meiner Freundin Sabrina, die in derselben Situation ist wie ich, danke ich für die Nachsicht und liebevolle Unterstützung in der gesamten Bearbeitungszeit.

Einleitung

Eines der mächtigsten Unternehmen der Welt mit einem Jahresumsatz von rund 240 Milliarden US-Dollar steht nach einem Leck in einem Bohrloch vor einer Existenzkrise (SpiegelOnline 2010). Vier Wochen nach der Explosion auf der Bohrinsel *Deepwater Horizon* belaufen sich die Kosten der ersten Schadenersatzanforderungen bereits auf über 760 Millionen US-Dollar (SpiegelOnline 2010). Mögliche Reinigungs- und folgende Schadenersatzansprüche stehen noch aus (Mohr 2010).

Die technischen Unzulänglichkeiten bei der Behebung des Bohrlecks sind nicht alleine verantwortlich für die schlechte Situation des Konzerns. Der Erdöl-Riese BP, der vor kurzem eine 150 Millionen US-Dollar teure Imagekampagne im Zuge seines neuen Corporate-Designs¹ gestartet hat, ist mit der kommunikativen Bewältigung in nahezu allen medialen Bereichen rundweg überfordert (Mohr 2010). Doch können Fehlleistungen der Kommunikationsabteilung, die sie in einer einzigen Krisensituation gemacht hat, den größten Konzern der Welt existentiell bedrohen?

Inhaltsanalytisch wird die Krisenkommunikation von BP aufgearbeitet und objektiv dargestellt. Anhand eines kompakten Leitfadens zur Krisendefinition und Krisenintervention wird die Kommunikationsleistung verglichen und intersubjektiv nachvollziehbar bewertet. Somit werden mit der Kommunikationsleistung von BP, im Vergleich zu der gängigen Lehrmeinung zur Krisenkommunikation, die folgenden Forschungsfragen beantwortet:

1. Wie reagiert BP auf den Unfall?
2. Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert?
3. Wie reagieren die Menschen auf das Unglück?
4. Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen?

¹ Erscheinungsbild eines Unternehmens, wozu zum Beispiel das Logo gehört (vgl. Böhringer, Bühler und Schlaich 2006, 215)

Diese Arbeit hat zum Ziel die Kommunikation von BP zu analysieren und herauszuarbeiten, inwieweit die Kommunikationsleistung für einen Imageverlust mit verantwortlich ist.

Darüber hinaus soll neben der Sensibilisierung für die Durchführung von Krisenkommunikation eine Aussage über die möglichen Wirkungen von Öffentlichkeitsarbeit gegeben werden.

Um die Auswirkung einer Krisenkommunikationsleistung zu betrachten ist das Unternehmen BP als einer der größten Konzerne der Welt prädestiniert. Die von dem global aktiven Konzern eingesetzten Kommunikationswerkzeuge und deren Auswirkung sind besonders schnell zu erkennen. Dies begründet sich dadurch, dass bei Vorfällen von internationalem Interesse quantitativ mehr Berichterstattung geleistet wird als bei kleineren regionalen Ereignissen. Das Internet ist aufgrund seiner schnellen Informationsverarbeitung und seines „guten Gedächtnisses“ ein geeigneter Indikator für diese Bewertung. Jedoch ist zu beachten, dass um der hohen Aktualität der „BP-Katastrophe“ wissenschaftlich gerecht zu werden, gewissenhaft auf die Objektivität und Rezipierbarkeit der Quellen geachtet wird. Beobachtende oder bewertende Fachliteraturen zu diesem Thema sind weltweit noch nicht vorhanden. Die Darstellung der Krisenkommunikation im Allgemeinen ist auf die literarischen Standardwerke in dieser Disziplin aufgebaut. Die Bücher „Krisenkommunikation“ (Ditges, Höbel und Hofmann 2008) und „Kommunikation in der Krise“ (Hering, Schuppener und Schuppener 2009) spannen einen Bogen um die unterschiedlichen Arten von Krisen und nehmen Anhand von aktuellen Beispielen tiefgreifende Analysen vor.

In Kapitel 1 eine Darstellung des BP Konzerns mit seinen Tätigkeitsfeldern und eine Übersicht über die Entstehung und Förderung von Erdöl. Desweiteren werden die Rahmenbedingungen der Untersuchung, dass heißt der Untergang der Deepwater Horizon und die daraus resultierenden politischen wie ökologischen Folgen, eingeführt. In Kapitel 2 erfolgt die wissenschaftliche Darstellung der Kommunikation im Allgemeinen und der Krisenkommunikation mit den möglichen Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten im Speziellen. Im darauf folgenden Kapitel 3 werden die wissenschaftlichen Methoden zur Untersuchung vorgestellt.

In Kapitel 4 erfolgt die inhaltsanalytische Beobachtung der Krisenkommunikation, welche in Kapitel 5 mit den Leitsätzen aus Kapitel 2 verglichen werden. Abschließend werden die Forschungsfragen beantwortet und die These untersucht. Eine Zusammenfassung rundet darauffolgend die Arbeit ab.

1. Der BP Konzern und die Deepwater Horizon

1.1 Der BP Konzern international und in Deutschland

BP ist ein international tätiger Energiekonzern mit Sitz in London. Mit 80.300 Mitarbeitern erwirtschaftet der Konzern weltweit einen Umsatz von 239 Milliarden US-Dollar. (Nilok 2010, 1)

Gemessen am Umsatz ist BP das größte Energieunternehmen der Welt und das zweitgrößte Unternehmen überhaupt (Nilok 2010, 2). BP deckt die gesamte Wertschöpfungskette von Brennstoffen ab. Beginnend bei der Rohstoffsuche, werden die Energieträger gefördert, transportiert, weiterverarbeitet und schließlich an Endkunden oder an Unternehmen verkauft (Deutsche BP 2010). Täglich werden rund 13 Millionen Kunden an über 22.400 Tankstellen bedient (Nilok 2010, 1).

Der Name BP ist eine Kurzform, die sich ursprünglich aus den Wörtern „British Petroleum“ herleitet. Heute stehen die beiden Buchstaben als Name des Unternehmens für sich und werden in der Konzernwerbung als Abkürzung für den Slogan „beyond petroleum“ gebraucht. (BP 2010a)

Der Konzern BP ist mit seinen drei Marken Aral, BP und Castrol hauptsächlich in zwei Bereichen global aktiv. Zum einen bei der Exploration und Produktion von Erdöl und Erdgas und zum anderen bei der Mineralölverarbeitung und dessen Vertrieb. Besonderes, finanzielles Engagement wird bei der Erforschung und dem Einsatz von alternativen Energieträgern betrieben. So werden zwischen 2005 und 2015 acht Milliarden US-Dollar in diesen Bereich investiert. (Nilok 2010, 3f)

Über die gesamte Erde verteilt besitzt BP Nutzungsrechte von Ölfeldern und betreibt eigene Raffinerien.

Täglich werden hier circa 4 Millionen Barrel (636 Millionen Liter) öläquivalente Stoffe gefördert. Dies entspricht etwa 4,9% des weltweiten Fördervolumens (rund 13,4 Milliarden Liter) an Erdöl und Erdgas, wobei sich das Förderverhältnis mit circa 57% Erdöl und circa 43% Erdgas nahezu ausgleicht (Nilok 2010, 1) (CIA 2009). Für die Weiterverarbeitung des geförderten Öls besitzt BP weltweit eigene Raffinerien.

Die Bearbeitung für den amerikanischen Markt erfolgt beispielsweise in der Raffinerie „BP Texas City“. Auf 4,85 Quadratkilometern werden hier jährlich 2,5 Prozent des gesamten amerikanischen Treibstoffbedarfes produziert.

Der Konzern in Deutschland

In Deutschland ist BP ebenfalls mit allen seiner drei Marken vertreten. Aral ist seit 2002 alleiniger Vertriebspartner der Produkte des BP-Konzerns. Mit 2400 Tankstellen und einem Marktanteil von 23% ist Aral hierzulande im Tankstellennetz führend. Unter dem Namen BP werden in Deutschland aus markenrechtlichen Gründen lediglich fünf Tankstellen betrieben (Deutsche BP 2010). Diese Praxis findet sich bei einigen Marken wie DEA (Shell) oder Gasolin (ehemals ARAL), um sie durch ein Ausüben von Geschäftstätigkeiten weiter auf dem deutschen Markt markenrechtlich zu schützen.

Die BP-Marke Castrol ist bei den Schmierstoffen führend.

Der Konzern BP ist in Deutschland über seine zwei internationalen Haupttätigkeitsfelder, der Exploration und dem Vertrieb von Erdöl und Erdgas, hinaus aktiv. Innerhalb von 15 Jahren ist die BP-Solar beim Handel mit Photovoltaik-Anlagen deutscher Marktführer geworden (Grohmann 2006, 13). (Mohr 2010)

Der Energiekonzern gehört außerdem beim Handel mit Strom und Gas zu den führenden Firmen in Deutschland. BP besitzt ferner das zweitgrößte Raffinerie-System in Deutschland und ist der viertgrößte Anbieter für Fast-Food Produkte (Grohmann 2006, 4). Die Fast-Food Produkte werden in den sogenannten „Petit Bistros“ von Aral verkauft.

1.2 Entstehung und Förderung von Erdöl

Um das Prinzip und die Schwierigkeiten, die mit der Förderung von Erdöl verbunden sind, zu verstehen, soll nachfolgend ein Überblick in die Entstehung und Förderung von Erdöl gegeben werden.

„Erdöl ist ein in der Erdkruste eingelagertes, hauptsächlich aus Kohlenwasserstoffen bestehendes lipophiles Stoffgemisch“ (Nilok 2010, 30).

In der vorherrschenden Ansicht zur Entstehung, bildet sich Erdöl aus abgestorbenen Meeresorganismen, die bei Sauerstoffarmut am Meeresboden von

Destruenten nicht vollständig destruiert² werden. Ein fauliger Schlamm entsteht, über den sich innerhalb mehrerer Millionen Jahren neue Gesteins- oder Sandschichten ablagern. Die hohen Temperaturen und der hohe Druck haben zur Folge, dass sich der Faulschlamm chemisch zersetzt, beziehungsweise dass sich die enthaltenen Kohlenwasserstoffketten umwandeln. Dies kann nach aktuellem Kenntnisstand nur bis in eine Tiefe von 4000 Metern geschehen (Nilok 2010, 31f). In der Industrie wird dieser natürliche Vorgang als *Cracken* bezeichnet.

Die Kohlenwasserstoffe, welche nun auch als Erdöl bezeichnet werden, können durch poriges Gestein migrieren, bis sie entweder an die Erdoberfläche oder in eine so genannte Erdölfalle gelangen. In einer Erdölfalle ist das Gestein so dicht, dass sich das Erdöl weder vertikal noch horizontal bewegt. Neben dem Erdöl lagert sich auch sogenanntes Lagerstättenwasser und Erdgas, welches unter ähnlichen Bedingungen wie Erdöl entsteht, an. Meist liegt das Wasser aufgrund seiner höheren Dichte unter und das Erdgas mit seiner niedrigeren Dichte wie eine Glocke über dem Erdöl.

Dem Menschen ist das Erdöl bereits seit 12000 Jahren als Rohstoff bekannt (Nilok 2010, 30). Durch die Eigenschaft leichter als Wasser zu sein, steigt es unter günstigen Umständen an die Erdoberfläche, wo es leicht eingesammelt werden kann.

Die Einsatzmöglichkeiten waren bereits zur Zeit der Babylonier vielseitig. So wurde es als Beleuchtungsmittel, Dichtungsmaterial für Schiffe oder als Asphalt auf wichtigen Handelsrouten eingesetzt.

Die Gewinnung im großindustriellen Umfang begann Ende des 19. Jahrhunderts. Ein Grundstein dafür war ein 1855 erteiltes Patent zur Umwandlung von Erdöl oder Kohle in Kerosin. Zwar wurde bis zum flächigen Einsatz von Automobilen in den 1920er Jahren Kerosin hauptsächlich als Brennmittel für Lampen benutzt, doch die Erforschung von Einsatzmöglichkeiten und Fördertechniken wurde stetig vorangetrieben. 1919 waren in Deutschland nördlich von Hannover 2000 Bohrtürme aktiv. Sie förderten in einer Tiefe von circa 50 Metern rund 80% des deutschen Gesamtbedarfs an Erdöl. (Nilok 2010, 30ff)

² Destruenten sind Organismen, die organische Substanz (tote Organismen) in anorganisches Material destruieren (umwandelt). Sie schließen die Nahrungskette zu einem Stoffkreislauf

Heute ist Erdöl der wichtigste Energieträger unserer Industriegesellschaft. Von Benzin über Düngemittel und Kunststoffen bis hin zu Farben und Medikamenten ist Erdöl ein essenzieller Bestandteil. Mit Grundlage dieses breiten Spektrums an Einsatzmöglichkeiten wird Erdöl auch oft als „schwarzes Gold“ bezeichnet.

Die Förderung erfolgt entweder zu Lande (Onshore) oder zu Wasser (Offshore). Allgemeinen verläuft in beiden Fällen die Förderung in drei Phasen ab (Nilok 2010, 34):

In Phase eins (primary oil recovery) wird das Öl aufgrund des natürlichen Drucks vom über dem Erdöl eingeschlossenen Erdgas (Eruptive Förderung) oder durch „Verpumpen“ gefördert.

Für eine weitere Ausschöpfung des Vorkommens werden in der zweiten Phase (secondary oil recovery) Gas oder Wasser in die Erdöllagerstätte gepumpt (Wasserfluten und Gasinjektion).

Anschließend können um die verbliebenden Mengen Erdöl zu fördern in einer dritten Phase (tertiary oil recovery) beispielsweise Dampf, Polymere, Chemikalien, CO₂ oder Mikroben injiziert werden.

Für die Förderung von Erdöl und Erdgas besitzt BP weltweit eigene Ölfelder und Förderanlagen.

Im März 2010 erstand BP ein Paket von Ölfeldern von der Firma Devon Energy. Die Felder liegen in Aserbaidshan, Mexiko und Brasilien und gelten als die größten, entdeckten Vorkommnisse der letzten zehn Jahren. Im sieben Milliarden US-Dollar Deal enthalten ist auch das Brasilianische Ölfeld „Tupi“ mit einer erwarteten Kapazität von fünf bis acht Milliarden Barrel Öl. Brasilien gilt im Zuge der Ölproduktion als eines der zukunftssträchtesten Länder überhaupt. Riesige Ölfunde und eine den Mineralölkonzernen gegenüber „freundliche“ Regierung sind gute Rahmenbedingungen für eine Investition der Energiekonzerne. (Stein 2009)

1.3 Deepwater Horizon

Im Golf von Mexiko stehen Anfang 2010 rund 4000 Bohrinseln und Förderplattformen. Darunter auch die Bohrinself Deepwater Horizon. (ZDF 2010)



Abbildung 1: Animation der Bohrinseln im Golf von Mexiko; Quelle: ZDF

Die Deepwater Horizon ist eine Explorationsbohrinsel. Sie erschließt neue Ölfelder und bereitet diese für eine spätere Förderung von einer Förderplattform vor. BP war Pächter; Eigner- und Betreiberfirma war Transocean. Der letzte Einsatz der Deepwater Horizon fand im Golf von Mexiko statt. Dort wurde in 5500 Metern Tiefe ein Teil des Macondo-Feldes von ihr erschlossen.

1.3.1 Technologie und Einsatz

Rund ein Drittel der globalen Förderung von Erdöl erfolgt Offshore unter der Wasseroberfläche. Die Bohr- und Förderplattformen stehen überwiegend in flachen Regionen direkt auf dem Meeresgrund oder fest verankert. In der Tiefsee werden bis 3500 Meter Meerestiefe mobile Halbtaucherbohrinseln (engl.: Semi-submersible rigs) wie die Deepwater Horizon eingesetzt. Eine feste Konstruktion oder Verankerung mit dem Meeresboden ist in den großen Tiefen nicht mehr möglich. Auf Pontons schwimmend wird die Plattform von mehreren 360° schwenkbaren Strahlrudern (engl.: Thruster) permanent auf der per GPS

abgeglichenen Position gehalten. Für eine ruhige Schwimmlage befinden sich unter dem Meeresspiegel mit Wasser gefüllte Ballasttanks. (Nilok 2010, 60)

Blowout-Preventer

Als Blowout bezeichnet man durch das Bohrloch unvorhergesehen und unkontrolliert aufsteigendes Gas oder Erdöl.

Die zentrale Sicherheitsausrüstung einer Bohrinself ist der bis zu zehn Meter hohe und 200 Tonnen schwere Blowout-Preventer; Ein mehrfach redundantes Ventil, das beispielsweise am Meeresboden über dem Bohrloch sitzt und einen Blowout verhindern soll. Dies gelingt mit Hilfe von Gummidichtungen oder scherenartigen Schneidplatten, die das Bohrrrohr abschneiden und gleichzeitig den Bohrraum abdichten. Der Einsatz ist aufgrund der technischen Anfälligkeit solcher Systeme umstritten (Nilok 2010, 60f). Einsatztaugliche Alternativen sind jedoch nicht vorhanden.

Der von der Firma Cameron stammende Blowout-Preventer an der Deepwater Horizon wurde im Jahr 2001 von Transocean analysiert. Das Ergebnis der Untersuchung sind 260 mögliche Fehlerfälle, die zum Versagen des Ventils führen können (Committee On Energy And Commerce 2010, 4).

1.3.2 Der Untergang

Am 20. April explodiert die Bohrinself Deepwater Horizon und versinkt zwei Tage später, am 22 April um 10:21 Uhr im Meer. Bei dem Vorfall verlieren elf Menschen ihr Leben.

Auslöser der Explosion ist ein Gas-Blowout, Ursache waren Sicherheitsmängel und Kommunikationsfehler an Bord (Eley 2010).

Neben einem abgestellten Sicherheitsalarm auf der Bohrinself sind Sicherheitsmängel an dem Blowout-Preventer vorhanden gewesen. Die Ventile des Blowout-Preventer werden nach der Explosion betätigt, doch funktionieren sie nicht sachgerecht. Der Grund für die Fehlfunktion ist durch Menschen herbeigeführtes, technisches Versagen. Interne BP-Dokumente und Aussagen von Mitarbeitern belegen, dass den Ingenieuren die technischen Mängel bekannt waren. (Schrader 2010) (ZDF 2010)

Dem Blowout gingen eine Reihe von kommunikativen Entscheidungen durch BP-Manager voraus, die bei Untersuchungen von US-Abgeordneten als fragwürdig eingestuft werden (Schrader 2010). Demnach werden Warnungen von Mitarbeitern und Sicherheitsstandards aus Zeit- und Kostengründen vernachlässigt oder ignoriert.

Leitende Mitarbeiter von Transocean, die auf der Bohrinself vor dem Unglück anwesend waren, widersprechen ausdrücklich den Entscheidungen der BP-Manager den Bohrvorgang schneller als vorgeschrieben abzuschließen. Aufgrund der Pächter / Eigner Konstellation sind die Zuständigkeiten auf der Bohrinself über den genauen Ablauf der Bohrung nicht eindeutig geklärt.

In der Folge des Untergangs bricht das Bohrloch am Meeresboden auf. Es tritt ungehindert Öl durch das defekte Bohrloch in den Golf von Mexiko. Es ist die schwerste Ölkatastrophe in der Geschichte der USA und kann sich bei weiteren technischen Versiegelungsproblemen zu einer der schwersten Ölkatastrophen in der Menschheitsgeschichte ausweiten.

1.3.3 Die mittelbaren ökologischen und politischen Folgen

Ökologische Folgen

Die Unglücksstelle liegt in einem Gebiet von mehreren Tierschutzreservaten. Diese sind durch das austretende Öl und durch die Gegenmaßnahmen massiv gefährdet. Um die Umweltkatastrophe einzudämmen setzt BP die Chemikalie Corexit 9500 ein. Rund sieben Million Liter werden mit Flugzeugen an der Oberfläche und durch Tauchroboter in der der Tiefsee versprüht. Damit wird das treibende Öl dispergiert³ und sinkt unter die Wasseroberfläche. Dort fällt es auf den Grund der Tiefsee oder treibt in bis zu 16 Kilometer langen Ölschwaden umher. Die Küstenstrände und Vögel werden von dicken Ölteppichen deshalb nicht direkt verschmutzt. Die typischen Fernsehbilder wie beispielsweise von 1978, als der Tanker „Amoco Cadiz“ vor Frankreich zerschellte, bleiben somit auch aus (ZDF 2010). Der Einsatz und die Wirkung von Corexit 9500 auf die Nahrungskette ist grundlegend umstritten. Der Nationale Wissenschaftsrat (USA) gibt zu bedenken, dass die Wirkung von Corexit nicht geklärt ist (Wikipedia 2010b).

³ Feine Verteilung von zwei unlöslichen Stoffen ineinander

Zeitweise werden Ölteppiche zum Schutz der Tiere abgebrannt, da Vögel einem Feuer leichter entkommen können, als einem Ölteppich.

Starke Luftverschmutzung und im Wasser verbleibende Giftstoffe sind jedoch nachteilig.

Politische Folgen

Der Präsident der Vereinigten Staaten Barack Obama, versucht unmittelbar nach dem Unglück eine auf sechs Monate befristete Pause von Tiefseebohrungen durchzusetzen. Bereits im Juni hebt ein amerikanisches Bundesgericht nach einer Klage von 32 Öl Unternehmen der Ölindustrie die Pause auf. Die Berufungsverhandlung ändert an diesem Urteil nichts (Walsh 2010).

BP zahlt ab Mitte 2010 für drei Quartale keine Dividenden aus. Ein Treuhandfond von über 20 Milliarden US-Dollar wird für die Betroffenen eingerichtet. Gegen BP werden drei Klagen von Geschädigten unter dem RICO Act eingereicht. Sollten diesen stattgegeben werden, könnte sich die Schadensersatzsumme verdreifachen.

Ferner wird gegen 17 Firmen in den USA Anklage erhoben. Ihnen wird vorgeworfen bei der Bekämpfung des Brandes auf der Deepwater Horizon gegen Industrienormen verstoßen zu haben. Die Bohrinselfeuer beginnt am 20. April zu brennen und versinkt am 22. April im Meer. Die Kläger sind der Ansicht, dass das Löschwasser der Grund für den Untergang der Bohrinselfeuer und somit Ursache für das Ausmaß der Ölkatastrophe sei. Die Löschschiffe warfen pro Minute bis zu 1,5 Millionen Liter Wasser auf die Bohrinselfeuer (Wikipedia 2010b).

Zahlreiche Firmen verstärken in ihrer Kommunikation das Umweltengagement durch Abgrenzung von der Verhaltensweise von BP.

Der deutsche Schmierstoffhersteller Liqui Moly beispielsweise nutzt den Unfall für einen medienwirksamen Protest gegen Verantwortungslosigkeit und Umweltzerstörung (Buchenau und Slodcyk 2010, 22f).

Desweiteren gilt seit dem 2. Juni 2010 ein unbegrenztes Fischfangverbot im gesamten Bereich des Tierschutzgebiets am Mississippi und an der Küste von Florida. Nach Schätzungen von Analysten der Fischindustrie ist ein Verlust von bis zu 2,5 Milliarden US-Dollar möglich. Die Tourismusbranche rechnet mit einem Einkommensausfall von bis zu 3 Milliarden US-Dollar (Walsh 2010).

2. Die Krisenkommunikation

2.1 Allgemeine Grundlagen

2.1.1 Die Krise

Das deutsche Wort Krise leitet sich vom griechischen Wort „krisis“ ab, welches ursprünglich „Entscheidung“ bedeutet.

Eine Krise wird als eine heikle Entscheidungssituation bezeichnet, die in ihrem Verlauf einen Wendepunkt und ein definiertes Ende besitzt. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 28ff)

Bei einer Krise in einem Unternehmen handelt es sich um einen ungeplanten Verlust von Kontrolle über Prozesse. Übliche Routinemechanismen zur Problemlösung greifen nicht, da eine Krise unregelmäßig und nicht linear verläuft (Vgl. V. Schultz 2006 32ff).

Eine Krise hat einen definierten Endpunkt. Dadurch wird sie weitläufig von einem Konflikt, der zeitlich unbegrenzt bestehen kann, unterschieden. Durch öffentlichen Druck und innere Spannungen kann die Ertragsgrundlage oder Wettbewerbsfähigkeit gravierend und womöglich dauerhaft beeinträchtigt werden. (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 36)

Ungelöste Krisensituationen führen zu Chaos, Desorganisation oder Beendigung der Geschäftstätigkeit. Bei Weiterbestehen des Unternehmens und einer Überwindung der Krise ist eine organisatorische Erneuerung und Reorganisation des Unternehmens häufig. Einer Krise kann zusammen mit den Problemlösungsversuchen erfolgreich kommunikativ entgegengearbeitet werden. Diese Disziplin wird Krisenkommunikation genannt. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 29) (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 36ff)

2.1.2 Die Kommunikation

Die aufgeführte Erläuterung von Kommunikation dient zum Verständnis der nachfolgenden Auswertung der Kommunikationsarbeit von BP. Eine vielschichtige Einführung in die Kommunikationswissenschaft ist nicht Ziel des Kapitels.

Um das Prinzip der Kommunikation darzustellen und zu verstehen gibt es verschiedene Modelle und Ansichten von Experten (Wikipedia 2010a). Die grundlegendste Form Kommunikation vorzustellen ist das vereinfachte Prinzip des Senders und Empfängers.

Der Sender sendet eine Information, welche der Empfänger wahrnimmt – also empfängt. Die Kommunikation geschieht bewusst oder unbewusst, verbal oder nonverbal durch Gestik, Körperhaltung und Mimik immer durch das eigene Verhalten. Da es unmöglich ist sich *nicht* zu Verhalten ist es auch unmöglich nicht zu kommunizieren.⁴

Eine Botschaft als gesendete Information kann inhaltlich mit dem Kommunikationsquadrat des deutschen Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Friedmann Schulz von Thun erklärt werden. Eventuelle Kommunikationsfehler und Kommunikationsregeln lassen sich mit dem Modell darstellen.

Schulz von Thun sieht in jeder Botschaft (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 143ff):

- eine Sachinformation (worüber informiert der Sender)
- eine Selbstkundgabe (was gibt der Sender von sich zu erkennen)
- ein Beziehungshinweis (wie steht der Sender zum Empfänger)
- einen Appell (was möchte der Sender erreichen)

Eine gesendete Sachinformation kann beim Empfänger beispielsweise als Beziehungsinformation empfangen werden. In einem solchen Fall ist der Informationsaustausch kommunikativ gescheitert und ein daraus resultierender Streit im schlimmsten Fall möglich.

Ziel einer gelungenen Kommunikation ist es, die Botschaft beim Sender und Empfänger auf derselben Ebene zu halten oder sie auf dieselbe Ebene zu ziehen.

Eine Sachliche Diskussion und Argumentation ist bei hoher Emotionalität schwer möglich. Fachlich richtige Argumente werden auf der Beziehungsebene „gehört“ und womöglich nicht akzeptiert (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 141ff).

⁴ Von Paul Watzlawick entwickelte Kommunikationstheorie. Erstes von insgesamt fünf Axiomen (Wikipedia 2010c) (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 62f).

2.1.3 Die Krisenkommunikation

Eine spezielle Form der Kommunikation ist die Krisenkommunikation.

Im Krisenfall kann das Unternehmen entweder offensiv Öffentlichkeitsarbeit leisten oder nicht aktiv kommunizieren und abwarten.

Wenn das Unternehmen keine aktive Krisenkommunikation betreibt, kommuniziert es dennoch. Ein Schweigen ist in diesem Fall ein Signal, dass keine Informationen an die Öffentlichkeit gegeben werden. (Siehe 2.1.2)

Die erste Handlungsweise entscheidet darüber wie der gesamte spätere Krisenverlauf von der Öffentlichkeit wahrgenommen wird. Eine Öffentlichkeitsarbeit die durch Stillschweigen geprägt ist und eventuell schon auf eine erste aktive Handlungsweise verzichtet, wird wahrscheinlich einen negativeren Verlauf nehmen als eine offene, schnelle und professionelle Kommunikation. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 33) (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 35)

Betreibt das Unternehmen Öffentlichkeitsarbeit, sind im günstigen Verlauf eine hohe Akzeptanz, steigende Bekanntheit und ein positives Image die Folge. Werden Kommunikationsfehler begangen oder ist die Kommunikation unprofessionell, besteht die Gefahr von Imageschäden und der Erhöhung des öffentlichen Drucks auf das Unternehmen. Kommunikationsfehler lassen sich nur mit erheblichem finanziellen und personellen Aufwand wieder umkehren. Entschließt sich das Unternehmen zu einer „stillen“ Kommunikation, werden keine aktiven Kommunikationsfehler begangen und die Krisensituation oder das öffentliche Interesse könnte sich mit der Zeit auflösen. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 44)

Umgekehrt kann gerade diese defensive Verhaltensweise das Interesse der Öffentlichkeit und der Medien weiter steigern. Die Medien suchen eigenständig Antworten auf offene Fragen. Gerüchte entstehen, welche die Diskussionen emotionaler werden lassen. Dadurch verliert das Unternehmen sein positives Image und seine Reputation (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 35).

Aufgrund der oben genannten Verlaufsoptionen ist eine offensive Kommunikation vorzuziehen, speziell dann, wenn die Medien Druck ausüben. Hinter diesen stehen meist verschiedene Ängste der Rezipienten.

Eine offene, aktive Krisenkommunikation erreicht die Menschen sachlich wie emotional und akzeptiert die bestehenden Ängste (siehe 2.2). Das Unternehmen reagiert nicht sondern agiert. Dabei schafft es im Idealfall eine Meinungsführerschaft in den Medien und den Ansichten der Rezipienten. Ein zögerliches Vorgehen treibt das Unternehmen in eine Verteidigerrolle, geprägt von Dementis und Richtigstellungen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 33).

In allen Fällen muss die Krisenkommunikation wahrheitsgemäß sein. Aufgedeckte Vertuschungsversuche, Lügen, Falschaussagen, Manipulationen oder ein Verschweigen von relevanten Tatsachen vernichten das Vertrauen des Rezipienten zum Unternehmen (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 121).

2.1.4 Die Rolle der Medien

Das Unternehmen muss sich der tragenden Rolle von Medien bei dem kommunikativen Verlauf einer Krise bewusst sein. Die Leitmedien schaffen öffentliches Interesse und Meinungen. Ängste der Rezipienten vor einem Risiko, welches von dem Unternehmen selbst, deren Produkten und/oder deren Handlungen ausgeht, werden von den Medien ausgelöst, verstärkt oder abgeschwächt. Die Medien nutzen dabei die natürlichen, existenziellen Ängste der Menschen. Diese „Macht“ der Medien zeigt das folgende Beispiel:

Nach umfangreichen Berichterstattungen zu der SARS-Epidemie in Hongkong im Jahr 2002/2003, bei der einige hundert Menschen starben, brach der Tourismus im *gesamten* asiatischen Bereich zusammen. Der Vergleich zu rund einer Millionen Todesopfer der Malaria zeigt wie unverhältnismäßig die Angst beziehungsweise die Reaktion der Menschen durch die Berichterstattung in den Medien ist (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 62).

Der Begriff Krise wird in den Medien auch in Fällen gebraucht wo wissenschaftlich gesehen keine Krise besteht.

Ihrer Aufgabe zu unterhalten, zu informieren und Service zu bieten, kommen moderne Medien bei der Suche nach interessanten Geschichten zunehmend skandalisierend nach (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 50). Möchten die Medien über einen aktuellen Vorfall berichten und werden sie nicht von Unternehmensseite informiert, ist eine Berichterstattung fundiert auf Gerüchten, Aussagen von Augenzeugen oder Bürgern wahrscheinlich.

Der Wahrheitsgehalt ist dabei nicht immer im Fokus.

Es kann somit passieren, dass eine Sachlage ohne genaue Prüfung als Skandal oder Krise veröffentlicht wird. Ein Unternehmen kann ohne eigene Schuld in die Schlagzeilen und gerade deswegen in eine latente Krise geraten (Siehe 2.2.1).

2.1.5 Die Unternehmenskrise

Unternehmenskrisen sind in allen wirtschaftlichen Bereichen in unterschiedlicher Intensität und Dauer möglich. Dies betrifft eine Pizzeria ebenso wie einen Flugzeugbauer. Übersichtshalber lassen sich die Arten von Krisen in die nachfolgenden Kategorien einordnen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 6):

- Schadensereignis
- Naturkatastrophe
- Personalkrise
- Feindliche Übernahme
- Bedrohung des Ansehens (Gerüchte)
- Kriminelle Akte (Entführung und Erpressung)
- Informationskrise
- Änderung der Gesetzgebung
- Produktkrise

Schadensereignisse und Naturkatastrophen können auch unter einer Kategorie angesehen werden, da eine Naturkatastrophe sachlich gesehen ein großer Schadensfall ist.

In dieser Arbeit werden die beiden Kategorien kommunikationstechnisch getrennt aufgeführt, da die Dimension einer Naturkatastrophe ungleich größer und der Handlungsspielraum zur Bewältigung deutlich kleiner ist als bei einem Schadenereignis. Die Auswirkungen bei einem Unfall oder einem Produktfehler betreffen einige oder zahlreiche Menschen. Bei einer Naturkatastrophe sind zehntausende Menschen existenziell bedroht oder sogar in Lebensgefahr. An die Konzernkommunikation stellen sich kommunikativ, personell und finanziell andere Anforderungen als bei einem Schadenereignis.

2.2 Grundregeln der Krisenkommunikation

2.2.1 Ablauf einer Krise

Eine Krise kann vorhersehbar, schleichend oder explosiv sein. Bei schleichenden Krisen ist es für das Unternehmen schwer die Situation frühzeitig zu erkennen. Das in dieser Phase wahrscheinlich positive Ergebnis des operativen Tagesgeschäfts erschwert die Wahrnehmung und die Akzeptanz der schwachen Signale einer drohenden Krise.

Eine vorhersehbare Krise ermöglicht Zeit zur Vorbereitung. Es ist Aufgabe des Managements das Risiko oder die Gefahr vor einer Krise richtig zu deuten und somit zu agieren.

Explosive Krisen erfordern schnelles handeln und entscheiden. Krisenhandbücher und passendes, das heißt ausgebildetes, Personal erleichtern den Umschwung vom Tages- zum Krisengeschäft.

Nach der vorherrschenden Meinung zur Krisenkommunikation unterteilen sich Krisensituationen in vier Stufen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 38):

1. Die potenzielle Unternehmenskrise
2. Die latente Unternehmenskrise
3. Die akut beherrschbare Unternehmenskrise
4. Die akut nicht beherrschbare Unternehmenskrise

Diese Reihenfolge kann entweder aufeinander aufbauen oder es werden Stufen übersprungen.

Gedankliche Vorarbeit zur Krisenprävention ist in der ersten Stufe wichtig. Das Suchen von möglichen Risiken und Gefahren, die zu einer Krise führen können muss in großen Unternehmen täglicher Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit sein. „Eine rationale [...] Kommunikationspolitik muss auf einer [...] durchdachten theoretischen Grundlage basieren, bei der Leitbilder, Ziele und Instrumente klar benannt sind“ (Gläser 2008, 370). Viele Unternehmen bündeln die erarbeiteten Vorgehensweisen in einem Krisenhandbuch oder Krisenkonzept. Ein Krisenkonzept mit den wichtigsten Grund- und Verhaltensregeln ist zwar nur bei

Chemieunternehmen und internationalen Fluggesellschaften⁵ Pflicht, doch lohnt sich eine Erstellung auch für mittlere und kleinere Unternehmen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 107ff).

Konzerne wie der Essener Energiekonzern RWE haben für verschiedene Krisenfälle Verhaltenskodizes und wichtige Informationen wie Telefonnummern und spezifische Fakten bereit liegen.

Gerade Premium-Anbieter können ihre Leistungsfähigkeit durch einen definierten Ablauf in Ausnahme- oder Krisensituationen werbewirksam durchführen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 158f).

2.2.2 Beispiel eines Krisenverlaufs

In der potenziellen Krisensituation befindet sich das Unternehmen in einer möglichen, aber noch nicht realen Krise.

Eine potenzielle Krise ist beispielsweise die Gefahr vor einem negativen Gerücht zur Lohnstruktur im eigenen Unternehmen.

Wird ein solches Gerücht öffentlich diskutiert, befindet sich das Unternehmen bis zur ersten Stellungnahme in einer latenten Krise.

Sind für solch einen Fall keine Vorbereitungen getroffen worden oder schlagen die Gegenmaßnahmen nicht an, rutscht das Unternehmen in eine akut beherrschbare Krisensituation. In dieser Situation sind innerhalb eines schmalen Zeitfensters starker Handlungsdruck und Entscheidungszwang gegeben. Reagiert das Unternehmen falsch oder gar nicht ist eine akut nicht beherrschbare Situation – eine Katastrophe mit existenzieller Bedrohung möglich (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 36).

⁵ Bedingung ist ein Flugverkehr in oder über die USA

2.3 Handlungsmöglichkeiten in der Krisenkommunikation

Einen „richtigen“ und „kompletten“ Leitfaden für Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen ist insofern nicht möglich und auch nicht sinnvoll, da sich jede Krisenart und schließlich jede Krise unterscheidet (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 7).

Allerdings haben viele Krisen bei den kommunikativen Lösungsansätzen Gemeinsamkeiten, denen diese Übersicht gerecht wird. Die grundlegenden Verhaltensregeln sind universell anwendbar.

Grundlage für die nachfolgende Übersicht der Handlungsmöglichkeiten und Verhaltensregeln ist eine explosive Krise, die das Unternehmen in den Fokus der Öffentlichkeit gebracht hat.

Diese Übersicht wird als Basis für die Auswertung der Beobachtungen aus Kapitel 5 genutzt.

Die Summe der rechtzeitig erkannten und verhinderten Fehler entscheidet darüber ob das Krisenmanagement erfolgreich oder vergeblich ist. Eine Reaktion auf die Krise bedeutet sofortiges Handeln. Erfährt das Unternehmen von der Krise wird die Routine des operativen Tagesgeschäfts unterbrochen. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 58).

Wird ein Unternehmen mit einer Krise konfrontiert sind die ersten Stunden entscheidend. In diesen wird fundamental geklärt ob das Unternehmen offensiv oder defensiv reagiert (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 11).

Aus den in Kapitel 2.1 genannten Gründen verspricht eine offensive Kommunikation höhere Chancen die Krise als Unternehmen zu überstehen.

Das Unternehmen wendet sich mit einer ersten Pressemitteilung an die Öffentlichkeit. Ideal ist es, die erste Meldung 30 Minuten nach der eigenen Erkenntnis herauszugeben. Schnelligkeit geht dabei vor Vollständigkeit. Der Leiter der Konzernkommunikation sollte eine Befugnis zu einer Herausgabe einer Pressemitteilung besitzen.

Inhaltlich relevant sind für die erste Pressemitteilung sind folgende universellen Punkte (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 59) (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 11):

- Es ist etwas geschehen und wir wissen das
- Wir haben die nötigen Schritte eingeleitet
- Wir wissen was wir tun
- Mehr können wir gegenwärtig nicht sagen
- Sobald wir weitere Informationen haben, werden wir aktiv kommunizieren

Dabei sollte kommuniziert werden, dass das Unternehmen kompetent und aktiv an der Lösung des Problems arbeitet.

Die Handlungsmöglichkeiten im Internetzeitalter haben sich deutlich erweitert. Die Krisenkommunikation ist nicht mehr nur an die Print-, Fernseh- und Rundfunkmedien gebunden. Öffentlichkeitsarbeit muss auch online geschehen. Eine „Darksite“ ist eine in die bestehende Struktur der Internetseite bereits eingebundene, aber bis zum Einsatz unsichtbare Unterseite mit leichter Navigation. Hier können schnell alle Relevanten Informationen gebündelt angeboten werden. Bilder, Videos, Interviews und Datenblätter vervollständigen die Auskünfte.

Bevor das Unternehmen aktive PR-Arbeit betreibt sollte eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Medienaktivitäten durchgeführt werden. Läuft beispielsweise derzeit eine Imagekampagne, worin das saubere Image explizit vermittelt wird, könnte eine Krise mit Umweltverschmutzung den Effekt der weiter ausgestrahlten Werbung umdrehen (Roselieb 2010). Es ist daher ratsam die typisch positive Öffentlichkeitsarbeit durch verantwortungsvolle und ehrliche Kommunikation zu ersetzen.

Ein Unternehmen welches in den letzten Jahren oft den Vorwürfen der Öffentlichkeit ausgesetzt war, ist der Textilanbieter KiK. Nachdem im Fernsehen ein Bericht über die katastrophalen und marternden Arbeitsverhältnisse in den ausländischen Werkstätten gesendet wurde, reagierte KiK nicht (Lütgert 2010). Es läuft weiterhin ein Werbespot mit Verona Poth in der Hauptrolle, die auf eine lustige Art erklärt, dass Qualität von quälen kommt.

Mit dem Hintergrund der Ausbeutung ist der klar negative Effekt bei Menschen, die den Beitrag gesehen haben, denkbar.

Kommunikationstechnisch sollten die Botschaften schwerpunktmäßig stets sowohl sachlich als auch emotional gesendet werden. Eine Einseitigkeit beispielsweise zur Sachlichkeit wird von den betroffenen Menschen nicht richtig aufgenommen. Andersherum lässt zu viel Kommunikation auf der Beziehungsebene (z.B. Beschwichtigungen) an den Fähigkeiten zur Problemlösung zweifeln und fördert Misstrauen.

Dabei ist die Krisenkommunikation nicht nur externe Kommunikation. Die Mitarbeiter, Tochtergesellschaften, Aktionäre und Anteilseigner müssen über interne Kanäle informiert werden.

Szenen wie vor der Schließung des Bochumer Nokia-Werkes, wo die Mitarbeiter über einen Zettel am Schwarzen Brett und über einen Zeitungsartikel von der bevorstehenden Auslagerung der Produktion ins Ausland informiert wurden, gilt es zu vermeiden.

Jedoch steht der Wunsch der Krisenkommunikatoren zu einer offenen, selbstbewussten und transparenten Kommunikation zur Imagewahrung und Vertrauensbildung konträr zu den Ratschlägen der Juristen. Diese fordern präjudizierende Aussagen zu vermeiden und sich defensiv zu verhalten. Von einem Fernsehinterview wird folglich von Juristen abgeraten, da Details an die Öffentlichkeit geraten könnten, die das Unternehmen in einem Gerichtsprozess belasten. Die Kommunikatoren möchten die Chance nutzen, sich positiv darzustellen und den Medien nicht das Gefühl geben, dass sie etwas zu verbergen haben. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 122f)

Die für den normalen Betrieb kalkulierten und ausgebildeten Mitarbeiter eines Unternehmens müssen in der Krise ihr Arbeitsspektrum erweitern. Alternativ können externe PR-Berater hinzugezogen oder Aufgaben ausgelagert werden. Einmal beschlossene Personalentscheidungen sollten unter Berücksichtigung der für die mediale Wahrnehmung wichtigen Kontinuität beibehalten werden. Wechselnde Personen können kein anhaltendes Vertrauen zwischen Unternehmen und Rezipienten aufbauen. Die Abberufung eines hochrangigen Kommunikators kann als Schuldeingeständnis ausgelegt werden. Die Krise braucht eine geeignete Führungskraft. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 59)

Dieser Kommunikator ist aufgrund seiner Erfahrung und Ausbildung meist der Leiter der Konzernkommunikation.

Er muss zum einen direkten und permanenten Kontakt zum Vorstand haben und diesen beraten, zum anderen bekommt er alle internen und externen Informationen umgehend und aus erster Hand.

Die Führungskraft wird von einem Chef vom Dienst (CvD) oder auch „Anchorman“ genannt ergänzt. Seine bedeutendsten Aufgaben sind die Koordinierung aller Medienaktivitäten und die Vereinheitlichung der Sprachregelungen des Unternehmens. Ziel ist es, dass bei allen Stellungnahmen oder Interviews auf allen Kanälen und von allen Beteiligten konsequent mit dem gleichen Tenor gesprochen wird. Widersprüche führen zu Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 60)

Die hinsichtlich der Außenwahrnehmung wichtigste Person in der Krise ist der Sprecher. Die Krise bekommt durch ihn oder sie ein Gesicht und wird für die Menschen begreifbar. Es findet in den Medien und den Köpfen der Rezipienten eine Personalisierung statt. Es übernimmt nun ein Mensch symbolisch die Verantwortung für das Handeln des Unternehmens. Das Unternehmen als solches wird aus der direkten Schusslinie der Medien genommen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 60f). Verantwortung zu übernehmen bedeutet nicht, die Schuld einzugestehen.

Tritt der Sprecher in angemessener Kleidung und mit passender Gestik und Mimik auf, kann er eine Krise oder deren Wirkungen deutlich abschwächen. Diese Aufgabe sollte nicht an externe Anbieter ausgelagert werden (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 60).

Krisenkommunikation ist mit Kosten verbunden. Idealerweise hat das Unternehmen bereits in die tägliche Öffentlichkeitsarbeit und Krisenprävention investiert. Die kurz- und langfristige Wertschöpfung ist schwierig zu bestimmen. Generell kann die Investition in Kommunikation als eine Art Versicherung verstanden werden.

Genauso wie die tägliche Kommunikationsarbeit im Zusammenhang mit der Krise in die Krisenkommunikation übergeht, ist eine geordnete Rückkehr in das Tagesgeschäft nötig. Krisen müssen nachbesprochen und ausgewertet werden. Gezogene Schlüsse sollten in die Krisenprävention einfließen.

3. Die Methoden zur Untersuchung

3.1 Begründung der Methoden

Primäres Ziel dieser Arbeit ist es, die im weiteren Verlauf (siehe Kapitel 3.4) gestellten Forschungsfragen mit wissenschaftlichen Methoden empirisch zu beantworten.

Zum einen dient dazu die Inhaltsanalyse, die interdisziplinär weit verbreitet ist und im speziellen in der Kommunikationswissenschaft aufgrund ihrer Vorteile bei der Behandlung von Medieninhalten eine der führenden Methoden darstellt (Brosius, Koschel und Haas 2008, 139ff). Zum anderen wird sich eines wissenschaftlichen Vergleiches bedient, mit dem zwei definierte Werte in Beziehung zueinander gebracht werden. Diese Werte sind der „Ist-Wert“ und der „Soll-Wert“ der Krisenkommunikation. Ersterer bezeichnet in dieser Arbeit den Stand der Krisenkommunikation von BP bis einen Monat nach dem Untergang der Bohrinsel „Deepwater Horizon“. Der „Soll-Wert“ leitet sich aus dem Kapitel über die Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten der Krisenkommunikation ab.

3.2 Die wissenschaftlichen Methoden im Allgemeinen

3.2.1 Inhaltsanalyse

Sprachliche und Bildliche Dokumente bilden eine zentrale Informationsquelle bei der Auseinandersetzung mit Forschungsfragen. Um diese Quelle zu nutzen werden verschiedene Verfahren zur Analyse und Datenerhebung verwendet. Die wissenschaftliche Methode der Inhaltsanalyse ist eine verbreitete Disziplin der Kommunikationswissenschaft. Die Analyse kann dabei ein breites Spektrum an Texten erfassen. Der Begriff „Text“ umfasst dabei neben Beobachtungsprotokollen, niedergeschriebenen Interviews oder Zeitungsartikel auch Bilder und Filme. Es lässt sich die Quantitative Inhaltsanalyse von der Qualitativen Inhaltsanalyse unterscheiden. Erstere wurde ab der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, vor allem in den USA, kommunikationswissenschaftlich zur Erfassung von großen Textmengen aus Massenmedien verwendet. Die Kritik, dass sich dabei nur auf den quantitativen Oberflächeninhalt beschränkt wird, führte in

der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert zu dem Verfahren der Qualitativen Inhaltsanalyse. (Friebertshäuser, Lange und Prengel 2010, 324ff)

Die Durchführung einer Inhaltsanalyse muss gewissen wissenschaftlichen Standards entsprechen (Brosius, Koschel und Haas 2008, 141). Durch die Verwurzelung mit der Kommunikationswissenschaft ist die Inhaltsanalyse stets mit einem Kommunikationsmodell verbunden und erlaubt Rückschlüsse auf den Kontext ebenso wie auf den Autor und die Zielgruppe: „Wer? sagt was? in welchem Kanal (Medium)? zu wem? mit welchem Effekt?“ (Friebertshäuser, Lange und Prengel 2010, 325f). Diese Herangehensweise ist grundlegend für die nachfolgende Analyse der Kommunikationsleistung von BP.

Die Inhaltsanalyse erfasst folglich latente Kontexte der sozialen Wirklichkeit aus manifesten (vorliegenden) Quellen. Dabei ist sie stets objektiv, systematisch und wiederholbar. Die Wiederholbarkeit, zusammen mit der Eigenschaft, dass sich die Analyse auf Elemente der Vergangenheit oder der Gegenwart anwenden lässt, ist ein Vorteil gegenüber anderen wissenschaftlichen Methoden. Die wissenschaftliche Befragung beispielsweise wird diesen Anforderungen nicht gerecht. (Brosius, Koschel und Haas 2008, 151f)

Die analysierten Elemente sind keine Personen sondern können Filme, Videos, TV-Sendungen, Tonaufnahmen, Schriftstücke oder sonstige in den Medien widergegebene Inhalte sein. Die Inhaltsanalyse bedingt weder eine direkte Teilnahme des Forschenden noch eine besondere Zusammenarbeit mit Untersuchungsteilnehmern. (Brosius, Koschel und Haas 2008, 151f)

3.2.2 Vergleich

Die Vergleichsmethode folgt in dieser Arbeit der Inhaltsanalyse. Für einen wissenschaftlichen Vergleich sind zwei oder mehr Elemente erforderlich, die aufmerksam auf ihr gegenseitiges Verhältnis hin überprüft werden. Als Ergebnis eines Vergleichs können zwischen den untersuchten Elementen Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede herausgefunden werden. Grundvoraussetzung sind Gemeinsamkeiten der zu untersuchenden Elemente. (Wikipedia 2010d)

3.3 Untersuchungsablauf

Durch die Beobachtungen⁶ von verschiedenen medialen Quellen und des Handelns von BP werden mit Grundlage der wissenschaftlichen Qualitativen Inhaltsanalyse Erkenntnisse über die soziale Realität gesammelt und systematisiert. Es wird somit anhand von definierten Untersuchungskategorien qualitativ Aufschluss darüber gewonnen, wie von BP kommuniziert wird und wie die Medien und die Gesellschaft die Inhalte und Eigenschaften der Krisenkommunikation im Kontext aufnehmen, bewerten und kommentieren (siehe 3.2.1).

Die Systematisierung erfolgt in den folgenden Bereichen, welche den „Ist-Wert“ bilden:

- Die Krisenkommunikation von BP
- Die Kommunikation über BP
- Die Diskussion der Gesellschaft über BP in den Medien.

Die inhaltliche Erfassung der Krisenkommunikation muss schnittmengenfrem eindeutig einer Kategorie zugeordnet werden können. Es besteht jedoch die Gefahr, dass Handlungen nicht eindeutig zu einer Kategorie zugeordnet werden können. In diesem Fall wird individuell geprüft und eine Kategorisierung durchgeführt (Brosius, Koschel und Haas 2008, 143).

Die Erhebung der „Ist-Werte“ durch die Beobachtung wird mit den vorher definierten „Soll-Werten“ der Krisenkommunikation verglichen und bewertet. Dabei ist das Vorgehen intersubjektiv nachvollziehbar und kann somit prinzipiell mit gleichen Ergebnissen wiederholt werden.

Die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt nach der Bewertung der Krisenkommunikationsleistung von BP.

⁶ Es handelt sich in diesem Kontext um eine Alltagsbeobachtung und nicht um die wissenschaftliche Beobachtung als Methode

3.4 These und Forschungsfragen

Ab einer unbestimmten Größe haben Unternehmen eine solche Menge an finanzieller und politischer Macht, das sie landläufig als „zu groß zum Scheitern“ beschrieben werden. Für eine existenzielle Bedrohung der größten Konzerne der Welt können nur wenige Faktoren verantwortlich sein. Die Finanzmarktkrise 2009 hat beispielsweise eine Reihe der größten Automobilkonzerne in finanzielle Schieflage gebracht (Manager magazin 2008). Mit den Schwierigkeiten des Finanzmarkts wurden Absatzeinbrüche von Automobilen mit hohem Benzinverbrauch zu einem ernsten Problem. Doch der Bereich der Erdölindustrie erzielte auch in diesen Jahren steigende Rekordgewinne. (S. Schultz 2010)

Vielleicht existiert für Konzerne generell und im speziellen für Unternehmen der Erdölindustrie eine noch größere Gefahr als der Einbruch der globalen Finanzmärkte oder eine veränderte umweltfreundlichere Lebensweise der Verbraucher.

Die These beschreibt eine Gefahr, die vom Unternehmen selbst ausgehen kann:

Das kommunikative Krisenmanagement bei Katastrophen kann den entstandenen Imageschaden noch verstärken und selbst bei einem der größten Unternehmen der Welt zu einer existenziellen Bedrohung beitragen.

Die Bedingung für den Beweis der These durch eine Fallstudie ist die Untersuchung von einem der größten Unternehmen der Welt und von Fehlern in dessen Kommunikation.

Es muss somit eines der größten Unternehmen der Welt, mit internationalem Engagement ausgewählt werden. Darüber hinaus sollte die aktuelle Krisenkommunikationsleistung analysiert, verglichen, bewertet und in Bezug zu den gesellschaftlichen Reaktionen gesetzt werden können. Als Untersuchungsobjekt kommen Shell und BP in Frage. Aufgrund der Tatsache, dass BP zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit einem großen, öffentlichen Interesse ausgesetzt ist, wird die Krisenkommunikationsleistung der deutschen und der internationalen BP untersucht.

Die folgenden Forschungsfragen dienen dazu, die These zu bewahrheiten oder zu widerlegen:

5. Wie reagiert BP auf den Unfall?
6. Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert?
7. Wie reagieren die Menschen auf das Unglück?
8. Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen?

Für eine Beantwortung der Forschungsfragen dient die Untersuchung mit den oben genannten wissenschaftlichen Methoden. Die Systematisierung zur Untersuchung anhand der Inhaltsanalyse bildet sich wie folgt:

- Frage 1 und 2 mit der Kategorie „Die Krisenkommunikation von BP“
- Frage 3 mit der Kategorie „Die Diskussion der Gesellschaft über BP“
- Frage 4 mit der Kategorie „Die Kommunikation über BP“

4. Beobachtung der Krisenkommunikation von BP

4.1 Die Krisenkommunikation von BP

4.1.1 Wie reagiert BP auf den Unfall

Auf der internationalen Internetseite von BP ist am 21.04.2010 die erste Meldung von BP mit Bezug zu dem Unfall auf der Deepwater Horizon zu lesen. In dieser Pressemeldung wird eine Meldung von Transocean zitiert und bestätigt. Transocean veröffentlicht die Originalmeldung, auf die sich BP bezieht zeitgleich (Transocean 2010a). Weiterführende Informationen als nur die Bestätigung, dass etwas auf der Deepwater Horizon vorgefallen ist, finden sich in der Pressemeldung nicht.

Die zweite, nun eigenständig erstellte Pressemeldung erscheint ebenfalls am 21.04.2010 auf der internationalen BP-Seite. Darin wird der Vorstandsvorsitzende Tony Hayward zitiert. Sinngemäß sagt er, dass der Konzern und seine Gedanken bei dem Bohrschiffpersonal und deren Familien seien. BP sei darüber hinaus bereit, bei den Bemühungen mit den Konsequenzen des Vorfalls umzugehen jede mögliche Hilfe zu leisten. BP spricht davon Transocean zu unterstützen. (BP 2010b)

Am 22.04.2010 veröffentlicht BP eine weitere Pressemeldung. In dieser Meldung werden weitere Aussagen zu dem Vorfall getroffen und die nun anlaufenden Maßnahmen umfassend erläutert. Tony Hayward wird mit einem neuen Zitat zur Lage aufgeführt.

Die Deutsche BP veröffentlicht am 23.04.2010 erstmals eine Pressemeldung. Dies ist eine Übersetzung der englischen Meldung vom 22.04.2010, erweitert um Opferzahlen und einer kleinen Chronik der letzten Tage.

Tony Hayward wendet sich am 24.04.2010 mit einem Kondolenzschreiben an die Angehörigen der Ölkatastrophe. Über Opferzahlen wird bisher nicht berichtet. Transocean veröffentlicht im selben Zeitraum mehrere eigenständige Pressemeldungen. Halliburton, die Firma die den Zement für das Bohrloch der Deepwater Horizon liefert, veröffentlicht am 30.04.2010 seine erste Pressemeldung. Nach zwei Kondolenzsätzen beschreibt die Firma ihre Tätigkeit vor und nach dem Unglück (Halliburton 2010). (BP 2010c) (Deutsche BP 2010)

Die ersten Schritte des Managements sind die Einberufung eines Krisenstaabs und die Alarmierung der US-amerikanischen Küstenwache. BP-Manager Doug Suttles gibt stündlich Statusberichte an die Presse. Darin erläuterte er BPs Strategien und unterstreicht die Bereitschaft Transocean bei der Bekämpfung der Ölpest zu unterstützen. Der Vorstandsvorsitzende der BP, Tony Hayward wird in Personalunion zum Kommunikationsführer ernannt. Robert Dudley wird am 4. Juni 2010 zum Langzeit-Krisenmanager ernannt und ersetzt Tony Hayward ab Juni 2010 als Krisenmanager, sowie ab Oktober 2010 als Vorstandsvorsitzenden der BP (Deutsche BP 2010) (Mierke 2010).

Das Management von BP verweist bei der Frage nach dem Schuldigen für den Untergang der Bohrinself auf Transocean. Schon in der ersten Pressemitteilung lässt BP verlauten, dass der Konzern mit allen Mitteln den Betreiber, also Transocean bei der Bekämpfung der Folgen hilft – und nicht anders herum. Rechtlich geschehen ist es die Aufgabe des Betreibers die Bohrinself zu warten. Die Gerätschaften und fast alle Mitarbeiter kommen von dem Schweizer Unternehmen. BP liefert die geologischen Daten und hat den Auftrag zur Bohrung in der Tiefsee erteilt. Ferner waren sechs zum Teil leitende Arbeiter von BP am Tag des Unglückes auf der Bohrinself (ZDF 2010).

Tony Hayward in den Medien

Der Vorstandsvorsitzende übernimmt die kommunikative Führung in Personalunion. Als Krisenkommunikator wird er zum „Gesicht der Krise“. Bei öffentlichen Auftritten ist er ebenso im Anzug wie auch mit zerstreuten Haaren, dreckigen Händen und geöffnetem Hemd zu sehen.

Durch zahlreiche Äußerungen im US-amerikanischen Fernsehen und in Zeitungsinterviews gerät Hayward zunehmend in den Blickpunkt der Öffentlichkeit: Hayward leugnet in einer Aussage am 20. April, unmittelbar nach dem Untergang der Bohrinself das Auslaufen von Öl. Später spricht er von einer schnellen Lösung des Problems und redet die Folgen der Katastrophe klein. Darüber hinaus gerät er durch Aussagen über seine schlechte, derzeitig stressige Lebenssituation in die Kritik (Driessen 2010).

Die technischen Probleme der BP-Ingenieure und die Kommunikationspannen des Vorstandsvorsitzenden werden in den Medien gebündelt.

Da Hayward die Krise personalisiert, wird ihm die Schuld an der Katastrophe an sich und an der Bewältigungsleistung gegeben (Driessen 2010). Auf verschiedenen Bildern ist Hayward in legerer Kleidung bei der Ölbekämpfung zu sehen.

US-Präsident Barack Obama, dessen Fähigkeiten zur Krisenbekämpfung ebenfalls kritisiert werden, spricht öffentlich davon, dass BP die rechtliche Verantwortung trägt (Schmitz 2010). Die Kommunikationsabteilung von BP leugnet weiter die Verantwortung für das Unglück, gibt jedoch bekannt in einen Hilfsfond einzuzahlen (Walsh 2010).

Schuldfrage

Über die Schuldfrage herrscht zwischen den beteiligten Firmen Uneinigkeit. Die Manager der drei am Unfall beteiligten Firmen Transocean, BP und Halliburton geben sich bei einer Befragung vor US-Abgeordneten gegenseitig die Schuld an dem Unglück. Die Sachlage ist nicht eindeutig geklärt, da alle Firmen bei dem Unfall beteiligt, anwesend und womöglich teilweise verantwortlich sind. Die Vertragslage klärt ebenfalls nicht eindeutig wo die Haftung der jeweiligen Firmen aufhört.

Fest steht, dass Transocean der Betreiber der Bohrinself und somit für die Sicherheit an Bord zuständig ist. BP als Auftraggeber hat auf der Bohrinself die Entscheidungsgewalt und ist verantwortlich für die Tätigkeiten auf der Bohrinself. Den Anweisungen der BP-Ingenieure musste Transocean folglich nachkommen. Halliburton liefert den Zement und ist in der öffentlichen Diskussion wenig vertreten. Die Firma betreibt keine Offensive auf der firmeneigenen Internetseite. Im Pressebereich wird lediglich in einer kurzen Pressemitteilung erklärt, welches die Einsatzbereiche von Halliburton sind und das man nach besten Gewissen und unter Einhaltung aller Standards gearbeitet hat.

Rechtlich gesehen ist BP nach dem 1990 eingeführten „Oil Pollution Act“ finanziell haftbar. Tony Hayward spricht davon, dass „auch andere Beteiligte für die Kosten und Verbindlichkeiten aus der Ölpest mit haftbar seinen“ (Tony Hayward zit. nach Pitzke 2010).

BP stellt für den Kampf gegen die Ölkrise finanzielle und materielle Ressourcen zur Verfügung. Darunter fallen die Einzahlungen in einen Hilfsfond und die Zusicherung auch nach der Krise monetäre Mittel zur Beseitigung der Folgen bereitzustellen. Ferner investiert BP in die Krisenkommunikation. Der Aufbau und die Pflege der Internetkanäle mit den passenden multimedialen Inhalten ist ein zentraler Punkt der Investitionen.

4.1.2 Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert

Die Kommunikationsstrategie von BP begründet sich darin, ein offenes und selbstbewusstes Auftreten zu vermitteln. Zu Beginn der Bekämpfungen äußert sich BP optimistisch, die Katastrophe in kurzer Zeit zu beseitigen. Die Pressemitteilungen und die veröffentlichten Bilder zeugen von hohem technischem Aufwand und von einem großen Kontingent an eingesetzten Materialien und Maschinen (BP 2010c) (Deutsche BP 2010).

Neben den klassischen Medienkanälen wie Fernsehen, Tages-, Wochenzeitungen und Magazinen, nutzt BP intensiv das Internet. Auf der gemeinsam mit Behörden geführten Internetseite „Deepwater Horizon Response“ und auf der firmeneigenen Internetseite von BP werden den Besuchern umfangreiche Informationsmaterialien, Datenblätter und Bilder zur Verfügung gestellt. Die Themen reichen von Ölbarrieren über Rettungsschiffe bis hin zu dem Prinzip der Entlastungsbohrung. Ein Informationsblatt befasst sich mit ölverschmutzten Tieren. Auf den Bildern sind die Bemühungen von BP und der Küstenwache zur Einschränkung der Auswirkungen des Ölflusses zu beobachten.

BP tritt auf allen großen „Web 2.0“ Kommunikationskanälen im Internet auf. Es werden Facebook⁷-Seiten, ein Twitter⁸-Feed, ein YouTube⁹- und flickr¹⁰-Kanal verwendet. Diese „Social Media-Werkzeuge“ werden auf der gemeinschaftlichen Internetseite *deepwaterhorizonresponse.com* gebündelt. Über Twitter und Facebook hält BP Abonnenten des Dienstes ständig über wichtige Entscheidungen und Entwicklungen auf dem Laufenden. Große Medien greifen die kleinen Textnachrichten auf und veröffentlichen sie.

⁷ Internetseite zur Bildung und Pflege von sozialen Kontakten

⁸ Öffentlich einzusehendes Miniaturtagebuch

⁹ Onlinedienst zum hochladen, betrachten und kommentieren von Videos

¹⁰ Onlinedienst zum hochladen von Bildern

Auf den nationalen Seiten von BP sind auf der Startseite direkte Links zu Sonderseiten eingerichtet. Auf der internationalen Internetpräsenz *bp.com* ist eine „Darksite“ erstellt. BP baut diese Seite im Laufe der Ölkatastrophe weiter aus. Es werden Bilder, (Live-) Videos und Karten veröffentlicht.

Weiter gibt es Optionen für Schadenersatzansprüche, RSS¹¹ und einen Blog. Einige von BP veröffentlichte Bilder weisen allerdings Fehler auf. Dem Unternehmen wird vorgeworfen diese Fotos absichtlich manipuliert zu haben.

Um den Informationsfluss zu leiten, kauft BP täglich für rund 10000 US-Dollar Anzeigen bei Google und Yahoo. Bei den Suchbegriffen „Oil spill“¹², „Deepwater Horizon“ oder schlicht „bp“ wird als erster Suchtreffer die BP-eigene Internetseite angezeigt. BP möchte so allen Betroffenen Formulare, Informationen, und Ansprechpartner zur Verfügung stellen (Rülhaas 2010) (uba 2010).

4.2 Die Diskussion der Gesellschaft über BP

4.2.1 Wie reagieren die Menschen auf das Unglück

Die Menschen an den betroffenen Küstenregionen haben Angst vor den Folgen der Ölkatastrophe.

Die Chemikalie Corexit 9500 und deren Auswirkung auf die Nahrungskette, das Fischfangverbot im Golf von Mexiko, der eingebrochene Tourismus und die nicht absehbaren Langzeitfolgen der Wasserverschmutzung sind existenzielle Ängste (siehe Kapitel 2.4.3).

BP hat in den vergangenen Jahren mit dem ändern des Slogans „British Petroleum“ in „beyond Petroleum“ versucht die Naturverbundenheit zur Aussprache zu bringen. Für rund 150 Millionen Euro wurden Imagekampagnen gestartet, die auch eine Änderung des Logos zu einer grünen Sonne vorsahen. Durch den sogenannten Perseveranzeffekt sind die Menschen jedoch nachhaltig geprägt. Dieser Effekt beschreibt die Transformation von Erfahrungen, in diesem Fall die Bilder einer Ölkatastrophe, auf aktuelle Beobachtungen durch den Menschen. Unfälle wie aus dem Jahr 2005 als BP durch versäumte Wartungsarbeiten eine mittlere Ölpest in der Antarktis verursachte oder der

¹¹ Der Benutzer wird über Änderungen auf der Internetseite informiert.

¹² Dt.: Ölkatastrophe

Großbrand in der texanischen Ölraffinerie 2006 sind bei den Menschen im Gedächtnis verankert. Diese Erfahrungen prägen die Menschen nachhaltig. Weiter wird die Tatsache in den Medien diskutiert, warum BP an einem Sicherheitsventil für eine halbe Millionen Euro spart, wenn über 150 Millionen in PR-Arbeit investiert werden (Roselieb 2010).

4.3 Die Kommunikation über BP

4.3.1 Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen

Die Krisenkommunikation ist im Fokus des öffentlichen Interesses zum einen durch die mediale Offensive und zum anderen durch Tony Hayward. Zu Beginn der Krise besteht wenig Widerstand von Experten und von Bürgern. Jedoch schlägt die Öffentlichkeitsarbeit bei andauernden Krisen zunehmen weniger an. BPs Fehlschläge werden nicht toleriert (Driessen 2010) (Mohr 2010).

Das Unternehmen steht als universeller Umweltsünder am Pranger der Öffentlichkeit. Große Investitionen in Kommunikation und Unternehmensimage werden mit nicht getätigten Investitionen im Bereich der Sicherheit aufgewogen und bewertet. Ob erweiterte Sicherheitsmaßnahmen das Unglück verhindert hätten ist nicht zu klären (Nilok 2010, 61) (ZDF 2010). Die großen deutschen Nachrichtenagenturen bringen trotz der Neuwahl des Bundespräsidenten und der Fußball-Weltmeisterschaft täglich Berichte zu BP (Roselieb 2010).

Der Aktienwert von BP ist innerhalb von wenigen Wochen um knapp die Hälfte eingebrochen. BP hat an Börsenwert mehr Geld verloren, als das größte Deutsche Unternehmen Siemens mit einem Aktienwert von 71 Milliarden Euro überhaupt Wert ist (Mohr 2010). Dazu summieren sich noch die Kosten von Schadensersatzklagen und Wiedergutmachungen. Die insgesamt zu leistenden Zahlungen sind momentan nicht zu beziffern.

Die Menge an Berichterstattungen über die Krise nimmt jedoch seit Ende Juli ab. Da durch das Bohrloch zu dieser Zeit weiterhin Erdöl in den Golf von Mexiko fließt kann im Zeitraum der Erstellung dieser Arbeit kein definiertes Ende der Krisenkommunikation beobachtet werden.

5. Bewertung der Beobachtungsdaten

5.1 Die Krisenkommunikation von BP

5.1.1 Wie reagiert BP auf den Unfall?

Das BP Management ist von einem Unfall dieser Art überrascht. Noch im Jahr 2009 hat BP entgegen Regierungsempfehlungen einen Blowout in der Tiefsee als fast unmöglich bezeichnet (Wikipedia 2010b). Offenbar haben diese Ansicht und die Tatsache, dass in den letzten Jahren keine Unfälle geschehen sind zur Folge, dass die Krisenkommunikationspolitik vernachlässigt ist und keine Vorbereitungen getroffen sind.

Tony Hayward unterschätzt das Ausmaß der Lage und spricht vor der Presse von einem schnell lösbaren Problem. Damit entspricht er zwar kommunikativ einer der Grundregeln in der Krisenkommunikation – „Wir arbeiten daran und sind kompetent in der Problemlösung“. Doch wird gerade diese schnelle Entschlossenheit für BP im Allgemeinen und Tony Hayward im Speziellen zu einem Bumerang.

Eine offene Kommunikation mit der Aussage, dass man das ganze Ausmaß derzeit noch nicht abschätzen kann, wäre wahrheitsgemäß und professioneller gewesen.

Bei den meisten Krisen ist das eigentliche Problem die Problemlösung. Durch zu späte oder falsche Reaktionen entsteht längerfristig womöglich größerer Schaden als durch das Problem an sich. (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 58f)

BP reagiert auf die Katastrophe sehr schnell. Wenige Stunden nach dem Ausbruch des Feuers auf der Bohrinself wird auf der englischen BP-Internetseite die erste Pressemitteilung herausgegeben. Darin bezieht sich das Unternehmen auf die Meldung von Transocean. Eine eigenständige Meldung wird am selben Tag veröffentlicht. Darin sind alle relevanten Bausteine einer Pressemitteilung enthalten (siehe Kapitel 3.2). Inhaltlich ist BP vorzuhalten, dass davon berichtet wird, dass BP Transocean bei der Katastrophe hilft. Es kann der Eindruck entstehen, dass Transocean verantwortlich ist.

Qualitativ und quantitativ hat die Konzernpresse von BP in diesem Bereich gute Arbeit geleistet.

Der Vorstandsvorsitzende und neu ernannte Krisenkommunikator Tony Hayward ist studierter Geologe. Wie viele Top Manager hat er keine spezielle Ausbildung bezüglich der Unternehmenskommunikation. Kleinere Medientrainings, wie sie in vielen Unternehmen praktiziert werden, können jedoch einen professionell ausgebildeten Sprecher nicht ersetzen (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 60).

Sicherlich ist Hayward als „Gesicht der Krise“ bei allen Interviews von Pressesprechern umgeben. Doch als Krisenmanager ist mehr nötig als nur gute Beratung.

Würde Hayward seinen eigentlichen Tätigkeiten als Vorstandsvorsitzender nachkommen und lediglich vorher abgesprochene Statements abgeben, wäre seine Position im Unternehmen nicht schnell gefährdet. Als Krisenmanager ist Erfahrung und Kompetenz erforderlich. Dass heißt, der Krisenmanager muss in der Hierarchie des Unternehmens eine ausreichend hohe Position bekleiden, mit Medien vertraut und rhetorisch geschliffen sein. Ein falscher Satz oder ein Satz, den die Medien falsch interpretieren können, ist in einer Krise fatal.

Aus Haywards Aussage "Auch ich wünschte doch, das alles wäre nie geschehen", wird in der *kleine Zeitung* oder im österreichischen *Wirtschafts Blatt* „Ich wüsste auch was Besseres mit meiner Zeit anzufangen.“ Weiter brüskieren sich die Medien über die Tatsache, dass Hayward während der Krise auf seiner Yacht segeln geht – im klaren Wasser. (Driessen 2010) (Bruckberger 2010)

Darauf stellt sich die Frage warum die PR-Experten von BP nicht nur dieses Unterfangen, sondern auch die Ernennung von Hayward zum Chef der Krisenkommunikation nicht verhindert konnten. Eine Personalunion von Vorstandsvorsitz und Krisenkommunikator hat zwar den medienwirksamen Effekt, dass das Problem „zur Chef Sache“ erklärt wird. Jedoch überwiegen bei der Schwere der Krise der öffentliche Druck und die kommunikative Unerfahrenheit als negative Faktoren. Die Schuld an den Kommunikationsschwierigkeiten liegt entgegen der vorherrschenden Meinung der Medien nicht einzig bei Hayward (S. Schultz 2010). In den Medien keimt sogar der Verdacht auf, „das Gesicht der Krise“ sei ein Bauernopfer für die Marke BP (Bruckberger 2010).

Die Entscheidung die Leitung der Krisenkommunikation von Hayward in Personalunion zu betreiben hat sich im Nachhinein als problematisch herausgestellt.

Tony Hayward in den Medien

Kommunikationstechnisch ist die Ausrufung eines Krisenbeauftragten sinnvoll. Durch Hayward findet eine Personalisierung in den Medien statt. Die Darstellung von BP als Unternehmen wird durch eine Person, ein Gesicht abgelöst. Hayward wird zur zentralen Figur der Katastrophe und hat die Chance durch seine Handlungen für das Image des Energiekonzerns einzustehen.

Zeitweise herrscht in den Pressestimmen ein raues Klima gegenüber Hayward. Der Trend zur Skandalisierung beziehungsweise zur Reduktion von komplexeren Ereignissen in reines „richtig“ oder „falsch“ nimmt zu (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 48).

Die Medien brauchen nach verbalen Fehlritten nicht lange zu suchen: Nach der Übernahme des Tätigkeitsfeldes von seinem Vorgänger Lord Browne korrigiert Hayward die Entscheidung BP in Richtung erneuerbare Energien auszurichten. Durch Hayward konzentriert sich BP wieder auf die Kernkompetenz – die Suche und Förderung von Öl. In einer Zeit, wo steigende Quartalzahlen die Pensionskassen und Aktionäre beruhigten, klangen Aussagen wie „[dass bei BP] zu viele Leute damit beschäftigt [sind], die Welt zu retten“ und „Jeder Dollar zählt“ anders als im Kontext einer Ölkatastrophe, herbeigeführt durch Einsparungen an Sicherheitstechnik (Driessen 2010). Hayward bietet den Medien weitere Angriffspunkte mit problematischen Aussagen:

Am 14. Mai äußert er sich zu der Katastrophe im "Guardian": "The Gulf of Mexico is a very big ocean [...]. The amount of volume of oil and dispersant we are putting into it is tiny in relation to the total water volume"¹³ (Tony Hayward zit. nach Webb 2010). Mit dieser Aussage redet er das Problem sachlich klein. Bei einer Diskussion, die von den Menschen zunehmend emotional geführt wird, sind solche Aussagen schwierig. Es wird keinerlei Mitgefühl für die betroffenen

¹³ Dt.: „Der Golf von Mexiko ist ein sehr großer Ozean. Die Menge an Öl und Dispergiermittel, die von uns hineingeleitet wird, ist winzig im Vergleich zum gesamten Wasservolumen.“

Menschen, die Tiere und die zerstörte Natur sichtbar. Schätzungen zur Folge werden bis zu 100000 Menschen ihre Arbeit in einer Region verlieren die bereits vor einigen Jahren durch den Hurrikane *Katherina* starken Verwüstungen ausgesetzt war (WELT 2010).

Hayward wendet sich am 3. Juni in einer Fernsehansprache an die Zuschauer und sagt, dass BP in der Lage ist der Katastrophe Herr zu werden und die „Sache“ in Ordnung bringt.

Am gleichen Tag sagt er in einem Financial Times Interview: „What is undoubtedly true is that we did not have the tools you would want in your tool-kit“ ¹⁴ (Tony Hayward zit. nach Houston 2010).

Es führt zu Unmut und einem massiven Vertrauensverlust zum gesamten Unternehmen wenn nicht konsequent (gleich) kommuniziert wird.

Die Medien nehmen die Kommunikation von Konzernchef Tony Hayward als Anlass zur negativen Berichterstattung. Sie attestieren der Öffentlichkeitsarbeit eine katastrophale Leistung (S. Schultz 2010).

Haywards äußerliche Erscheinung ist vordergründig angemessen. In Interviews sieht man ihn als gut gekleideten Geschäftsmann, sowie mit offenem Hemd und zerzausten Haaren bei der Ölbekämpfung am Strand von Florida. Dies zeigt zum einen seinen Einsatz, zum anderen aber vermittelt das Bild des abgekämpften, dreckigen und mit zittriger Stimme sprechenden Vorstandsvorsitzenden hintergründig kein souveränes Bild zur Katastrophenbewältigung. Einhergehend mit der langen Zeitspanne in denen keine Erfolge zu vermelden sind entsteht ein negatives Bild (Roselieb 2010).

Hayward ist kein professioneller Sprecher. Seine widersprüchliche, teils sogar abwiegelnde, aggressive und impulsive Kommunikation steht nicht für den gewünschten Leitfaden der Krisenkommunikation von BP. Ferner spekuliert er in Interviews und vor dem US-Ausschuss über die Schuldfrage. Er übernimmt weder persönlich und als Gesicht der Krise, noch als Vorstandsvorsitzender von BP

¹⁴ Dt.: „Was zweifellos wahr ist, dass wir nicht über die Werkzeuge verfügen, die man in seiner Werkzeugkiste gerne hätte.“

Verantwortung für das Handeln des Konzerns und verliert dadurch die Gunst der Bürger.

Die Schuld wird zu lange auf den Sub-Unternehmer Transocean abgewälzt. Laut BP ist das Schweizer Unternehmen der Betreiber der Plattform und für ihre Sicherheit zuständig. Erst am 17. Juni entschuldigt sich Hayward für die Explosion und die vorhergegangenen Fehler bei der Bohrung im Oval Office der US-Regierung (Driessen 2010).

Seit Juni 2010 hat Robert Dudley das Krisenmanagement von Hayward übernommen (Driessen 2010). Er genießt gerade in den USA durch seine Wurzeln in New York und Mississippi bereits größeres Vertrauen.

Bisher trat er immer in Erscheinung wenn international etwas geschehen ist. So ist er schon in Indien und China bei heiklen Situationen leitend gewesen. Die Presse lobt seine bisherigen Entscheidungen und seine ruhige Arbeitsweise. Sein erster Auftritt ist auf einem Strandabschnitt im Süden der USA. Dort trifft er gleich die richtigen Worte: „I am deeply sorry“¹⁵ (Mierke 2010).

Es ist anzunehmen, dass die Kommunikation von Angst vor juristischen Auseinandersetzungen geprägt ist. Gerade bei einer Katastrophe dieses Ausmaßes ist die Vorgabe Verantwortung zu übernehmen kompliziert. Es muss zwischen einem Schuldeingeständnis des Konzerns und dem kommunizieren von Verantwortung unterschieden werden. Robert Dudley hat mit seinem Bedauern am Strand von Florida gezeigt, wie Verantwortung übernommen wird.

5.1.2 Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert

Bei der Nutzung möglicher Kommunikationskanäle hat BP zu Beginn der Krise nahezu perfekte und moderne Krisenarbeit geleistet.

Das Internet ist ein Kommunikationsmedium in Echtzeit. Für viele Menschen ist es daher die erste Quelle für Informationsbeschaffung und zur Meinungsbildung. Seit einigen Jahren wird somit auch online PR-Arbeit und Krisenbewältigung betrieben.

BPs Einsatz einer „Darksite“ ist sinnvoll. Mit ihr können die Kommunikationsmanager frühzeitig Einfluss auf die Berichterstattung nehmen. Interessenten bekommen hier aus erster Hand Informationen.

¹⁵ Dt.: „Ich bedaure zutiefst“

Es entstehen weniger schnell Gerüchte durch Dritte.

Die hohe Aktualität und das breite Spektrum an Angeboten auf der BP-„Darksite“ sind eine gute Visitenkarte.

In einem eigenen „Footage“-Bereich werden die Medien mit aktuellem Bild- und Videomaterial beliefert. Alte oder falsche Bilder und Videos gelangen weniger schnell in die Verteiler der Medien.

Die gezielte Nutzung von weiteren Internetkanälen (YouTube, Facebook, etc.) und deren Bündelung bietet BP die Möglichkeit einen direkten Kontakt zu der Presse und den Interessierten aufzubauen. Mit der Option, dass Benutzer auf Facebook zu Neuigkeiten antworten können, entsteht theoretisch ein Dialog zwischen ihnen und dem Unternehmen. Zwar wird durch eine offene Kommunikation die Bildung von Gerüchten verhindert und BP stellt sich der öffentlichen Meinung. Doch hat BP nicht genügend Ressourcen um mit bis zu 800000 Nutzern in den differenzierten Dialog zu treten.

Meist werden auf Facebook nur Beiträge verlinkt, die ohnehin schon auf der internationalen BP-Seite zu lesen sind (Roselieb 2010). Der Mehrwert für den Nutzer ist daher fraglich.

Die eigene Internetseite *bp.com*, inklusive der „Darksite“ und die Präsenz *deepwaterhorizonresponse.com* sind zeitgemäß auf die Bedürfnisse der Rezipienten ausgerichtet.

Die umfangreiche Onlineoffensive entwickelt sich im Laufe der Krise allerdings zunehmend zu einem kommunikativen Brennpunkt.

Der Unmut über die scheiternden technischen Lösungsversuche und über kommunikative Fehler von BP entlädt sich im Internet über die gleichen Kanäle, über die BP arbeitet. Auf unzähligen eigenen Blogs, Twitter-Feeds und YouTube Videos verbreiten Internetnutzer ihren Unmut.

Eine Satire über BPs technische Fähigkeiten schauen in kurzer Zeit allein auf YouTube¹⁶ mehr als zehn Millionen Menschen.

¹⁶ <http://www.youtube.com/watch?v=2AAa0gd7CIM>

Ein gefälschtes Twitter-Konto mit zynischen Berichten über BP erreicht täglich mehr als 188000 Menschen.¹⁷

Die Diskussionen und Äußerungen werden zunehmend subjektiv.

Negative Berichterstattung von BP selbst ist nicht zu finden. Die Seite der Deutschen BP stellt zwar über Twitter Hyperlinks zu Presseartikeln ein, jedoch sind diese lediglich fein ausgewählte. Selbst zu Artikeln, die von relativ neutralen Medien wie „Die Zeit“ stammen und eine negative Aussage treffen, wird nicht verlinkt. Da es dem Nutzer durch die Suchmaschinen möglich, ist solche Artikel schnell zu finden, ist die Frage nach dem Sinn einer solchen Zensur gegeben. Wenn ein Unternehmen „Social Media“ betreibt, sollten auch die vermittelten Inhalte sozial sein.

In einer Zeit, wo die Krisenkommunikation großer Kritik ausgesetzt ist (Tony Hayward zit. nach Houston 2010), werden drei Fotos von BP veröffentlicht, die offensichtlich und der technischen Umsetzung nach dilettantisch digital bearbeitet sind (Franzisket 2010). Auf einem Bild der Krisenkommunikationszentrale sind 14 Fehler zu finden:



Abbildung 2: Gefälschtes BP-Bild; Quelle: americablog.com

¹⁷ <http://twitter.com/BPGlobalIPR>

Ein amerikanischer Blogger bemerkt als erster die Fehler in Abbildung 2 und prangert BP öffentlich an. Auf den entstehenden Druck hin, veröffentlicht BP das Originalbild (Abbildung 3). Der Konzern behauptet, dass ein Fotograf mit seinen Photoshop-Kenntnissen angeben wollte. Jedoch bleibt die Frage im Raum, warum in den Meta-tags¹⁸ in dem später veröffentlichten Originalbild das Erstellungsdatum im Jahr 2001 liegt. Ein Sprecher von BP kündigte an, von nun an keine inhaltlichen Änderungen an Bildern durchzuführen (Franzisket 2010).



Abbildung 3: Originales BP-Bild; Quelle: bp.com

Auf einem weiteren Foto eines Büros in Houston wird eine Projektionsfläche nachbearbeitet (Abbildung 4).

In Abbildung 5 ist die vergessene Photoshop-Maske gut zu erkennen. BP reagiert auf diese Vorwürfe nicht.

Wenn viele Internetnutzer den Kopf über diese Art der Öffentlichkeitsarbeit schütteln, verwundert es, dass BP mit einem neuen, noch schlechter bearbeiteten Bild erneut Aufsehen erregt.

¹⁸ Bildinformationen die bei der Erstellung gespeichert werden.

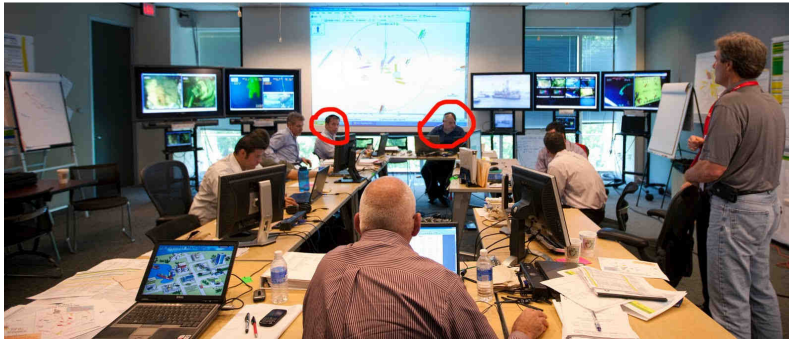


Abbildung 4: Leitstellenfoto aus Houston; Quelle: americablog.com



Abbildung 5: Ausschnitt des Leitstellenfotos; Quelle: americablog.com

Abbildung 6 zeigt einen Helikopter, der augenscheinlich fliegt, aber doch am Boden steht. Gut zu erkennen ist, dass der Digitaldesigner links oben den Kontrolltower im Fenster vergessen hat zu entfernen. Des Weiteren zeigen die Instrumente keine Höhe an, die Piloten sind mangelhaft freigestellt und das Wasser in der Mitte der linken Scheibe ändert plötzlich seine Farbe.



Abbildung 6: Helikopter in der Luft; Quelle: gawaker.com

Im Internet versucht BP den Informationsfluss zu steuern.

Facebook, Twitter und Google erweitern den Einzugsbereich der Kommunikation. Gerade die gezielte Einflussnahme durch Google-Anzeigen ist kritisch zu betrachten. Kann der Benutzer bei den Nachrichtendiensten wie Twitter selber entscheiden ob er die Veröffentlichungen bekommen oder lesen möchte, so wird bei der Google-Sucheingabe zwangsläufig der Link zur BP Seite als erster Suchtreffer erscheinen. In den US-Medien wird diese Aktion verurteilt. Sie sei „unethisch“ und „Propaganda“ da kritische Stimmen zur Katastrophe in der Trefferliste nach unten Verdrängt werden. Mit dem Hintergrund, dass die meisten Nutzer den ersten Google-Treffer aufrufen eine begründete Ansicht. US-Präsident Obama hat angedeutet, dass BP die Kosten für diese Aktion von etwa 10000 US-Dollar täglich lieber in den Entschädigungsfond zahlen solle (Rülhaas 2010).

Während der Untersuchungen zum Unglück auf der Deepwater Horizon erfährt die Öffentlichkeit zunehmend mehr über Sicherheitsmängel bei BP. Die meisten der Mängel sind auf direkte oder indirekte Sparmaßnahmen zurückzuführen. Dieser Eindruck von einem auf maximalen Gewinn orientierten Unternehmen belastet die Bemühungen von BP die Interessen der Menschen als Drehpunkt der Kommunikationsstrategien zu vermitteln.

5.2 Die Diskussion der Gesellschaft über BP

5.2.1 Wie reagieren die Menschen auf das Unglück

Der Perseveranzeffekt (siehe Kapitel 4.2.1) lässt das Engagement von BP zu einem „grünen“ Unternehmen zu werden verpuffen. Die Menschen denken an die vergangenen Katastrophen generell und an Probleme von BP im speziellen (Alaska-Ölkatastrophe, Brand in der texanischen Öltraffinerie). Die Kampagnen der Vergangenheit zum reinwaschen des Images sind nun unwirksam geworden. Die Menschen verstehen nicht, wie ein Unternehmen 150 Millionen Euro in die Kommunikation eines grünen Images, aber nicht eine halbe Millionen Euro in die Sicherheit der Tiefseebohrungen investieren kann¹⁹ (Roselieb 2010).

Die Menschen werden national durch Informationen von BP über die Gefahren der Chemikalie Corexit und dem Vorteil gegenüber der Giftigkeit von Öl aufgeklärt. Kommunikativ ist dies zum einen im Fernsehen beispielsweise bei dem Nachrichtensender CNN und zum anderen im Internet über die BP eigene Sonderseite zur Ölpest geschehen. Zitate von Organisationen wie der (US)EPA²⁰ unterstreichen wie wichtig BP eine Aufklärung ist (BP 2010d).

Eine internationale Aufklärung erfolgt nicht geordnet. So ist auf der deutschen BP Internetseite beim Suchbegriff „Corexit“ kein Eintrag zu finden. BP stellt hingegen auf der englischsprachigen Internetpräsenz ein siebenseitiges Dokument mit 18 häufig gestellten Fragen zur Chemikalie bereit. Darin geht BP ausführlich und kritisch mit dem Gefahrenpotenzial um (BP 2010d).

Es handelt sich bei dem Einsatz der Chemikalie um den größten Unsicherheitsfaktor bezüglich der Spätfolgen für die Menschen und der Umwelt. Der Verdacht drängt sich auf, dass BP medienwirksame Bilder von verendeten und verseuchten Tieren durch dicke Ölfilme vermeiden möchte, dafür aber die Gefahr vor ökologischen Spätfolgen in Kauf nimmt. Solange das Öl zersetzt unter der Wasseroberfläche schwimmt hat die Ölpest bei den Zuschauern im Fernsehen keine überwältigenden Emotionen ausgelöst (ZDF 2010).

Die Zahlen und Daten zum austretenden Öl stehen Konträr zu den scheinbar sauberen Sandstränden. Kommunikativ ist der Einsatz der Chemikalie

¹⁹ Eine freiwillige Erweiterung des Blowout-Preventer wird mit etwa 500000 Euro beziffert. Diese hätte womöglich den Schaden verhindern können (Wikipedia 2010b).

²⁰ Environmental Protection Agency

vordergründig als Erfolg zu werten. Denn die Presse verwendet eher eines aus mehreren Hundert möglichen Bildern von BP als eines aus einem Dutzend Agenturbildern, welche auch noch bezahlt werden müssen (Roselieb 2010). Als die Helfer jedoch die ersten Delfine, Meeresschildkröten und verschmierten Vögel tot auflesen, bekommt die Katastrophe ein Gesicht und wird emotional (Rülhaas 2010).

Betroffene Menschen, wie beispielsweise die Fischer, fühlen sich belogen und als Versuchopfer (ZDF 2010). Sie können den gefangenen Fisch oder gefangene Krebse aufgrund der Schadstoffbelastung nicht mehr verkaufen und sind ihrer Existenzgrundlage beraubt. Im Fernsehen, wie beispielsweise im ZDF werden sie mit ihren Anklagen und Vorwürfen gegenüber BP in der Sendung „Abenteuer Wissen“ emotional vorgestellt.

5.3 Die Kommunikation über BP

5.3.1 Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen

Die Krisenkommunikation läuft parallel zu den Versuchen das Ölleck zu schließen. Wie der Biologe und Greenpeace-Experte Jörg Feddern im ARD Morgenmagazin feststellt, wird mit hochtechnisierten Werkzeugen nach Öl gesucht und Öl gefördert. Wenn jedoch ein Problem auftritt ist ein gewisses Maß an Ratlosigkeit vorhanden. Gerade diese lang anhaltenden technischen Probleme erschweren zum einen die Akzeptanz der Krisenkommunikation seitens der Rezipienten und zum anderen die Erstellung der Krisenkommunikation seitens des Konzerns. Es wird für die Pressesprecher zunehmend schwierig das Image des Konzerns durch die vielen Fehlschläge zu wahren. Das zunächst positive Bild der PR-Arbeit schlägt schnell zu einer negativen Einstellung um (Hering, Schuppener und Schuppener 2009, 33).

Die Mineralölindustrie verkauft ein Produkt, das beim Kunden direkt gesehen ein unbeliebtes ist. Zwar ist es der Grundstoff zur Automobilität, doch das „gute“ Gefühl des Autofahrens wird durch Autohersteller wie BMW, Audi oder Mercedes vermittelt und nicht von dem subjektiv empfunden, stets zu teurem Kraftstoff an der Tankstelle (Roselieb 2010). Viele Menschen verurteilen die Ausnutzung der Natur und die Konzerne, die dies tun. Es ist daher für BP schwierig zu kommunizieren, dass im Gegensatz zu den Konkurrenten Total oder Shell gerade

einmal die gesetzlichen Mindestanforderungen bei der Tiefseebohrung eingehalten wurden. Hätte BP mehr in die Sicherheit investiert, wären die Erträge nicht positiver ausgefallen und der Vorfall wäre eventuell genauso geschehen. Doch die Krisenkommunikation würde es einfacher damit haben, das saubere Image von BP durch freiwillige Sicherheitsleistungen in der Vergangenheit zu wahren (Roselieb 2010).

Die laufenden PR-Aktivitäten werden von BP nicht gestoppt. Es findet keine Bestandsaufnahme bezüglich des eigenen kommunikativen Standpunktes und der Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit statt.

In den Wochen nach der Katastrophe sind immer noch PR-Bilder von Mitarbeitern in klinisch reiner Kleidung mit BP-Logo am Strand stehend und von Schiffen, die in den Sonnenuntergang aus dem Hafen auslaufen, zu sehen (BP 2010c). Diese rein positiven und sauberen Bilder sind nicht real. Die Rezipienten sehen das und misstrauen den Bildern, da ihre Erfahrung ihnen zeigt, dass Ölkrisen „dreckiger“ aussehen (Roselieb 2010). Die gesamte Krisenkommunikation wird dadurch unglaublich (Ditges, Höbel und Hofmann 2008, 120). Mehr Realismus wäre im Endeffekt glaubwürdiger und besser aufgenommen worden.

Der massive Einsatz von „Web 2.0“-Elementen wird eingeschränkt positiv aufgenommen. Eine Liveübertragung von dem defekten Bohrloch ins Internet steigert das Interesse und die Erwartungen auf eine schnelle Lösung auf das Problem. Dem wird BP technisch aufgrund der enormen Meerestiefe und der Unerfahrenheit mit einem derartigen Problem lange Zeit nicht gerecht.

Videos von Tony Hayward, in denen der durchgeschwitzte Vorstandsvorsitzende sagt, dass sie mitten in der Krisenbewältigung seien, werden mit dem Hintergrund der langen Verzögerungen negativ wahrgenommen. Der Zuschauer fragt sich, ob so Krisenmanagement aussieht (Roselieb 2010) (BP 2010c).

In beiden Fällen passen die Erwartungen der Rezipienten nicht mit dem Gesehenen zusammen.

Das Suchmaschinenmarketing von BP ist fragwürdig. Die Kritiker klagen über Zensur und Propaganda, da kritische Stimmen in der Trefferliste nach unten gedrängt werden und üben somit Druck auf BP aus.

Die gemeinsam mit den Behörden geführte und neutrale Internetpräsenz *deepwaterhorizonresponse.com* erweckt bei dem Besucher aufgrund der

staatlichen Logos und dem offiziellen Design vertrauen. BP kann somit auf dieser Seite eigene Meldungen der Krisenkommunikation besser an den Nutzer bringen. BPs Handlungen und Entscheidungen werden mit der Ölkatastrophe vom 3. Juni 1979 verglichen. Damals explodiert ebenfalls im Golf von Mexiko eine Ölbohrplattform (Sedco 135F) nach einem Blowout. Der Blowout-Preventer funktionierte nicht richtig, was zur zweit größten Ölkatastrophe in der Geschichte führt. Die Maßnahmen, von den Ölsperren bis zum Einsatz von Corexit, sind vergleichbar. 1979 scheitern neun Monate lang alle Versuche das Öl einzudämmen. Erst eine Entlastungsbohrung kann den Ölfluß stoppen. Mit diesem Hintergrund wird BP Lernresistenz vorgeworfen. (ZDF 2010)

6. Beantwortung der Forschungsfragen

Wie reagiert BP auf den Unfall?

Die Leistung von BP ist in den ersten Tagen nach der Katastrophe lehrbuchmäßig verlaufen. Selbst die Kommunikationsexperten sind von den Strategien überzeugt gewesen (Roselieb 2010). Doch im Laufe der Krise sind eklatante kommunikative Fehlentscheidungen getroffen und Kommunikationsfehler begangen worden. In Verbindung mit den technischen Problemen zur Beendigung des Ölflusses aus dem Bohrloch ist die PR-Abteilung nicht in der Lage gewesen, die große Zeitspanne zwischen dem Untergang der Bohrinsel und der Problemlösung adäquat zu überwinden. Die Krisenkommunikation ist im Endeffekt gescheitert. Zusammengefasst ist die Reaktion von BP an vielen Stellen suboptimal.

Wie wird die Kommunikationsstrategie von BP kommuniziert?

Die Krisenkommunikation von BP ist im betrachtenden Zeitraum nicht glaubwürdig. Das Nichtübernehmen von Verantwortung, Unwahrheiten und schlicht die große Zeitspanne ließen in der Summe die Wahl und Durchführung von vielen Kommunikationsstrategien ungeeignet erscheinen.

Das gewagte Experiment zur Erlangung der kommunikativen Führung im Internet wird nicht professionell durchgeführt. Gute Kommunikationsansätze sind zwar vorhanden, jedoch werden negative Bilder, Videos oder Artikel entweder positiv verfälscht oder ignoriert. Der Einsatz von modernen Kommunikationskanälen (Twitter, YouTube, etc.) haben sich aufgrund der mangelnden Personalressource seitens BP negativ entwickelt.

Wie reagieren die Menschen auf das Unglück?

Der Widerstand der Bevölkerung vor Ort und der Menschen im Internet ist zum einen dem Vorgehen von BP zuzurechnen, nur geschönte Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Zum anderen hat sich der Unmut durch die vielen technischen Fehlschläge und der damit verstrichenen Zeit potenziert. Ein weiterer Grund für die negativen Reaktionen ist der Perseveranzeffekt, dem zu Grunde der ausbeuterische Umgang mit den Ressourcen der Erde durch BP in der Vergangenheit liegt. Dieser wird ergänzt durch die Ansicht der Menschen, dass BP selbst in der Krise den Einsatz von Umweltgiften zur Wahrung des eigenen Images einsetzt (ZDF 2010).

Wenn ein Konzern mit dieser großen Verantwortung für die Menschen und Natur rein kapitalistisch arbeitet, sollte zumindest ein kommunikativer und technischer Notfallplan bereit liegen. Dies ist bei BP nicht der Fall.

Die vielen Fehlversuche das Ölleck zu schließen, Aussagen dass es keinen Plan B gibt und die damit verbundenen kommunikativen Fehler bringen ein Unternehmen ins Wanken, das Anfang des Jahres augenscheinlich noch „too big too fail“²¹ ist.

Wie wird die Krisenkommunikation aufgenommen?

Die Reaktionen der Menschen und die zeitlichen wie kommunikativen Fehler von BP verursachen einen hohen Grad an Emotionalität in der öffentlichen Diskussion. BP war auf einen Unfall solchen Ausmaßes weder technisch noch kommunikativ vorbereitet. Der schnelle kommunikative Vorstoß zu Beginn der Krise verursacht hohe Erwartungen an die Umsetzung (Roselieb 2010). Da diese lange Zeit ausbleibt, wächst der Unmut über BP. Die Kommunikationsfehler verstärkten diesen Unmut und führten zu einer Ablehnung der Krisenkommunikation.

Der Untergang der Deepwater Horizon wird allerdings nicht zu einer existenziellen Bedrohung für BP. Dazu ist das technische Problem schnell genug behoben worden und das Unternehmen im Verhältnis zum Schaden hinreichend groß und dadurch mit genug Kapital für Ersatzleistungen ausgestattet.

Doch zeigt die vorliegende Analyse welcher Druck von einer kommunikativ schlecht bewältigten Krise indirekt ausgehen kann. Die meinungsbildenden Medien können zunehmend gemeinsam mit dem autonomen Internet eine Gewalt entwickeln, die jedem Konzern fundamental schaden kann. Dass BP die Krise als Unternehmen überlebt hat, ist somit seiner Unternehmensgröße zuzuschreiben.

BP kommt des Weiteren zu Gute, dass es als Schlagzeilen lieferndes Unternehmen durch neue Naturkatastrophen wie die Überschwemmungen in Pakistan oder die Ölpest in China abgelöst wurde. Das öffentliche Interesse beschränkt sich zunehmend auf Menschen, die direkt von der Katastrophe betroffen sind. Ob BP die Krisenkommunikation offiziell beendet kann im Zeitraum der Erstellung dieser Arbeit nicht beobachtet werden

²¹ Dt.: „zu groß zum Scheitern“

7. Untersuchung der These

Die zu untersuchende These dieser Arbeit lautet: Das kommunikative Krisenmanagement bei Katastrophen kann den entstandenen Imageschaden noch verstärken und selbst bei einem der größten Unternehmen der Welt zu einer existenziellen Bedrohung beitragen.

Wie bereits in Kapitel 3.2 erläutert, bedingt die Klärung des Sachverhaltes die Wahl eines der größten Unternehmen der Welt. Die in Kapitel 1 aufgezeigten Werte des Unternehmens BP bieten eine hinreichende Bedingung zur Wahl dieses Konzerns als Untersuchungsgegenstand. Ferner müssen spezielle Kommunikationsfehler beziehungsweise die allgemeine Kommunikationsleistung dieses Unternehmens hinzugezogen werden. Der ebenfalls in Kapitel 1 beschriebene Unfall ist für eine Beobachtung der Kommunikationsleistung ausreichend.

Die anhand der Krisenkommunikationsleistung von BP beobachteten und erarbeiteten Daten werden nun explizit auf die These angewandt.

Es zeigt sich, dass eines der größten Unternehmen der Welt definitiv durch die schlechte Leistung der Konzernkommunikation in eine schlechtere wirtschaftliche Lage geraten ist. Die Einhaltung der in Kapitel 2 gezeigten Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten beschreiben Möglichkeiten eines positiveren Ausgangs der Krise, welche hier ebenfalls gültig sind.

Es ist, unter Ausklammerung der technischen Probleme, der Schluss zu ziehen, dass die Fehler in der Krisenkommunikation an sich eine genügend starke Wirkung auf die Medien und die Öffentlichkeit ausüben. Das Image und die damit einhergehende Stellung des Unternehmens im Markt werden dadurch negativ beeinflusst.

Jedoch gerät BP nicht in eine existenzielle Krise. Die Folgekosten können von dem Konzern getragen werden (Reiche 2010). Der Imageverlust wird zwar noch mehrere Jahre anhalten, doch wird durch den neuen Vorstandsvorsitzenden eventuell die Chance zur politischen und kommunikativen Neuorientierung genutzt. Somit lässt sich nicht bestätigen, dass eine existenzielle Bedrohung möglich ist.

8. Zusammenfassung

Ziel dieser Arbeit ist gewesen, durch die Beobachtung, den Vergleich und die damit verbundene Bewertung der Krisenkommunikationsleistung von BP eine wissenschaftlich fundierte Aussage zum Wahrheitsgehalt der gestellten These zu treffen. Die These beschreibt die Möglichkeit, dass Fehler in der Krisenkommunikation, selbst bei einem größten Unternehmen der Welt, den Krisenverlauf negativ beeinflussen können.

Die Untersuchung lässt den empfohlenen Stellenwert der Kommunikationsleistung in einem Unternehmen sichtbar werden. Das Ergebnis der Fallstudie ist, dass kleine und große kommunikative Fehler negative Folgen für das Image des betroffenen Unternehmens nach sich ziehen.

Überraschend ist die Folge der in den ersten Stunden entschiedenen Richtung der Krisenkommunikation für das Unternehmen. Diese Zeitspanne kann für das Überleben oder den Niedergang des gesamten Konzerns entscheidend sein.

Der Wert und Sinn einer funktionierenden Öffentlichkeitsarbeit darf weder unterschätzt noch aufgrund der schwierigen Evaluation missachtet werden.

Die Ergebnisse der Fallstudie zeigen auf, welche Macht die Medien mit ihrer Berichterstattung über die Konzerne haben. Sie können die Krise durch die Verbindung der Berichterstattung mit den natürlichen Ängsten der Verbraucher anfachen und schüren. Ebenso können sie umgekehrt die Krise milder verlaufen lassen, da die Menschen die Leitmedien als Meinungsbilder nutzen. Die Macht der Medien geht, wie diese Arbeit zeigt, über die möglichen politischen Repressionen durch eine Regierung hinaus. Des Weiteren zeigen die Beobachtungsergebnisse der medialen Kommunikation, wie groß die Macht der Masse im Internet geworden ist. Ein unbedarftes Herangehen an das Medium Internet (wie im Falle von BP) kann zu längerfristigem und starkem Widerstand führen, da die Suchmaschinen des Internet, anders als die Agenda der Medien „nichts vergessen“ haben. Diese Entwicklung ist weiter zu beobachten und muss in den Kommunikationsalltag der Unternehmen stärker eingebunden werden.

Eine Furcht vor diesem Medium ist ebenso fatal²² wie ein unbedarfter Umgang. Aktuell kommunizierte Daten könnten sich erst in der Zukunft negativ auswirken.

Die vorliegende Arbeit kann aufgrund der Darstellung von objektiven Sachverhalten und Handlungsmöglichkeiten zu einer differenzierten Meinungsbildung beitragen. Darüber hinaus wird kleinen wie großen Unternehmen die Bedeutung von professioneller Öffentlichkeitsarbeit in der Krise aufgezeigt.

Das Ergebnis der erarbeiteten Handlungs- und Verhaltensregeln in der Kommunikation stehen der im Alltag zu beobachtenden Krisenkommunikation von Behörden und Firmen entgegen, welche oftmals keine aktive und offene Kommunikation pflegen. Der atavistische Effekt des Wegrennens beziehungsweise des Todstellens wird hier unbewusst auf die Kommunikation angewandt.

Im konkreten Fall hat es BP getroffen. Andere Ölkonzerne könnten folgen. Doch wenn schon die Sedco Katastrophe 1979, welche überraschende Parallelen zur BP Katastrophe von 2010 aufweist, technisch keinen Lernfortschritt gebracht hat, so ist doch zu hoffen, dass die Konzerne in Zukunft ihre Krisenkommunikation im Verhältnis zu ihrem Werbeetat mehr Budget einräumen und aus den Fehlern gelernt haben.

²² Die Konzernleitung des Essener Energiekonzerns RWE lehnt die flächige Verbreitung von Interviews ins Internet aus Sorge um persönliche Folgen für die Vorstandsmitglieder ab.

9. Literaturverzeichnis

Bücher

Brosius, Hans-Bernd/Koschel, Friedericke/Alexander Haas: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. 4., überarbeitete und erweiterte Aufl., Wiesbaden 2008

Böhringer, Joachim/Bühler, Peter/Schlaich, Patrick: Kompendium der Mediengestaltung. für Digital- und Printmedien. 3. Aufl., Berlin/Heidelberg 2006

Ditges, Florian/Höbel, Peter /Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation. Konstanz 2008

Friebertshäuser, Barbara/Lange, Antje/Prenzel, Annedore: Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3., vollständig überarbeitete Aufl., Weinheim/München 2010

Gläser, Martin: Medienmanagement. München 2008

Hering, Ralf/Schuppener, Bernd/Schuppener, Nina: Kommunikation in der Krise – Einsichten und Erfahrungen. Bern/Stuttgart/Wien 2009

Nilok, Paul, (Hrsg.): BP- der Ölgigant und die Umweltkatastrophe. Mauritius 2010

Schultz, Volke: Basiswissen Betriebswirtschaft. München 2006

Nachschlagewerke

Duden – Das Synonymwörterbuch, Band 8, 4. Aufl., Mannheim/Leipzig/Wien/Zürich 2007

Meyers großes Taschenlexikon, Band 12, 4. Aufl., Mannheim 1992

Zeitschriften

Buchenau, Martin/Slodcyk, Katharina: Liqui Moly boykottiert Produkte von BP. In: Handelsblatt, 01.07.2010, 22f

Vorträge

Grohmann, Wolf-Rüdiger: Gesellschaftliche Verantwortung – Sicht und Ansatz der BP. Vortrag vom 22.09.2006, PPT, http://www.civil-academy.de/dokumente_academy/bp_verantwortung.ppt, Zugriff am 8.07.2010

Fernsehen

Kunkel, Anna (Prod.): Abenteuer Wissen - Die Ölpest im Golf von Mexiko. ZDF 2010

Lütgert, Christoph (Regie): *ARD Exclusiv - Die KiK-Story: Die miesen Methoden des Textildiscounters*. NDR 2010.

Radio

Stein, Gottfried: Neue Gesetze zur Verteilung der brasilianischen Ölmilliarden. ARD-Hörfunkstudio Buenos Aires, 2009

Internet-Nachschlagewerke

CIA: The World Factbook, 2009, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html>, Zugriff am 13.07.2010

Wikipedia: Kommunikationswissenschaft, 2010a, <http://de.wikipedia.org/wiki/Kommunikationswissenschaft>, Zugriff am 21.07.2010

Wikipedia: Ölpest im Golf von Mexiko 2010, 2010b, http://de.wikipedia.org/wiki/%C3%96lpest_im_Golf_von_Mexiko_2010, Zugriff am 29.08.2010

Wikipedia: Paul Watzlawick, 2010c, http://de.wikipedia.org/wiki/Paul_Watzlawick, Zugriff am 29.08.2010

Wikipedia: Vergleich (Philosophie), 2010d, [http://de.wikipedia.org/wiki/Vergleich_\(Philosophie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Vergleich_(Philosophie)), Zugriff am 29.08.2010

Internet-Dokumente

BP: Dispersant Background and Frequently Asked Questions, 2010d, PDF,
http://www.bp.com/liveassets/bp_internet/globalbp/globalbp_uk_english/incident_response/STAGING/local_assets/downloads_pdfs/Dispersant_background_and_FAQs.pdf, Zugriff am 25.07.2010

Stupak, Bart: Opening Statement. Energy And Commerce. Inquiry Into The Deepwater Horizon Gulf Coast Oil Spill, 12. Mai 2010, PDF,
http://energycommerce.house.gov/Press_111/20100512/Stupak.Opening.05.12.2010.pdf, Zugriff am 27.07.2010

Transocean: Transocean Ltd. Reports Fire on Semisubmersible Drilling Rig Deepwater Horizon/Pressemitteilung von Transocean, 2010a,
http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=113031&p=irol-newsArticle_print&ID=1415487&highlight=, Zugriff am 13.08.2010

Internet-Radio

Roselieb, Frank: Die Krisen-PR von BP, 2.6.2010, Live-Stream, detektor.fm, Zugriff am 23.07.2010

Internet-Artikel

Bruckberger, Hans-Jörg: Angemerkt: Tony Hayward - der Bauer als Millionär, 27.07.2010,
<http://www.wirtschaftsblatt.at/home/meinung/kommentare/angemerkt-tony-hayward-der-bauer-als-millionaer--431909/index.do>, Zugriff am 27.07.2010

Chip.de: BP kauft Suchtreffer bei Google und Yahoo, 10.06.2010,
http://business.chip.de/news/BP-kauft-Suchtreffer-bei-Google-und-Yahoo_43313449.html, Zugriff am 26.07.2010

Driessen, Christoph: Tony Hayward - Symbolfigur der Ölkatastrophe, 27.07.2010,
<http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/chronik/oelpest/2420099/tony-hayward-symbolfigur-oelkatastrophe.story>, Zugriff am 27.07.2010

Eley, Tom: What caused the explosion on the Deepwater Horizon?
14.05.2010, <http://www.wsws.org/articles/2010/may2010/spil-m14.shtml>, Zugriff
am 28.08.2010

Franzisket, Christina/Martens, Christian: Blamage/BP fälscht Fotos - und dann
auch noch schlecht, 23.07.2010, <http://www.tagesspiegel.de/weltspiegel/bp-faelscht-fotos-und-dann-auch-noch-schlecht/1889122.html>, Zugriff am
23.07.2010

Manager magazin: Ford verliert Kreditwürdigkeit, 20.11.2008,
<http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,591527,00.html>,
Zugriff am 29.08.2010

Mierke, Marco: Bob Dudley: Der Oberbrandmeister von BP, 27.07.2010,
<http://www.kleinezeitung.at/nachrichten/chronik/oelpest/2419459/bob-dudley-oberbrandmeister-bp.story>, Zugriff am 27. Juli 2010

Mohr, Daniel: Ölpest - British Petroleum ist nur noch die Hälfte wert, 10.06.2010,
<http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E68888825F6/Doc~ED16A1349440941888887A786FCA0C516~ATpl~Ecommon~Scontent.html> , Zugriff am
28.08.2010

Reiche, Lutz: Ölpest. "BP wied die Krise Überleben", 07.07.2010,
<http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/0,2828,705085,00.html>,
Zugriff am 28.08.2010

Rülhaas, Karsten: BP's „Deepwater Horizon“: Desaster für Umwelt und
Reputation, 5.05.2010, <http://www.fuellhaas.com/2010/05/15/bp-deepwater-horizon-desaster-umwelt-reputation/>, Zugriff am 26.07.2010

Schmitz, Gregor Peter: Obama und das Öl/Der Krisenpräsident, 03.05.2010,
<http://www.spiegel.de/politik/ausland/0,1518,692573,00.html>, Zugriff am
21.08.2010

Schrader, Christopher: Sparen und Sterben, 16.06.2010,
<http://www.sueddeutsche.de/panorama/golf-von-mexiko-oel-katastrophe-sparen-und-sterben-1.959866>, Zugriff am 16.06.2010

Schultz, Stefan: BP-Boss Tony Hayward/Der Katastrophenchef, 06.06.2010,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,699019,00.html>, Zugriff
 am 26.08.2010

SpiegelOnline: Überforderter Ölgigant/BP fürchtet um traumhafte Gewinne,
 24.05.2010,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,696423,00.html>, Zugriff
 am 29.08.2010

Tony Hayward zit. nach Houston, Ed Crooks: BP 'not prepared' for deep-water spil,
 02.06.2010, <http://www.ft.com/cms/s/0/e1e0e21c-6e53-11df-ab79-00144feabdc0.html>, Zugriff am 26.06.2010

Tony Hayward zit. nach Pitzke, Marc: Öl-Dienstleister Halliburton - Der
 unsichtbare Dritte, 29.06.2010,
<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/0,1518,703194,00.html>, Zugriff
 am 29.06.2010

Tony Hayward zit. nach Webb, Tim: BP boss admits job on the line over Gulf oil
 spill, 14.05.2010, <http://www.guardian.co.uk/business/2010/may/13/bp-boss-admits-mistakes-gulf-oil-spill>, Zugriff am 18.07.2010

Walsh, Bryan: With Oil Spill (and Blame) Spreading, Obama Will Visit Gulf,
 01.05.2010, <http://www.time.com/time/health/article/0,8599,1986323,00.html>,
 Zugriff am 15.07.2010

WELT ONLINE: Ölpest im Golf von Mexiko kann 100.000 Jobs kosten, 21.07.2010,
<http://www.welt.de/wirtschaft/article8555226/Oelpest-im-Golf-von-Mexiko-kann-100-000-Jobs-kosten.html>, Zugriff am 21.07.2010

Internet-Seiten

BP: Eigenverständnis der BP, 2010a,
<http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9028308&contentId=7019491>, Zugriff am 28.06.2010

BP: Pressemitteilungen der BP, 2010b,
<http://www.bp.com/PressReleaseDateSorterAction.do?categoryId=2012968&con>

tentId=2006635&year=2010&month=4&taxonomyId=2021012, Zugriff am 28.06.2010

BP: <http://www.bp.com>, 2010c, Zugriff am 25.06.2010

Deutsche BP: Webseite der Deutschen BP, 2010, <http://www.deutschebp.de/>, Zugriff am 12.07.2010

Halliburton: www.halliburton.de, 2010, Zugriff am 29. Juli 2010

Transocean: <http://www.deepwater.com/fw/main/Home-1.html>, 2010b, Zugriff am 29. Juli 2010

United States Coast Guard: Unified Command for the Deepwater BP Oil Spill, 2010, <http://www.deepwaterhorizonresponse.com/go/site/2931/>, Zugriff am 07.07.2010

Persönliche Kontakte

Fletcher, Harald (Pressesprecher RWE AG): Themenfindungs- und Eingrenzungsgespräch im Zuge der Tätigkeiten bei RWE.

10. Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Wuppertal, den 30.08.2010



Sven Stein